

نظرية الالتزام التنظيمي

محمد أحمد درويش

عالم الكتب

نظرية الالتزام التنظيمى

نـظريـة

الألتزام التنظيمى

محمد أحمد درويش

درويش ، محمد أحمد

نظرية الالتزام التنظيمى / محمد أحمد درويش . ط 1 . – القاهرة :

عالم الكتب ، 2008

258 ص ، 24 سم

تدمك : 2 - 630 – 232 – 977

1- التخطيط التربوى

أ - العنوان

371.207

عالم الكتب

نشر . توزيع . طباعة

❖ الإدارة :
16 شارع جواد حسنى - القاهرة
تليفون : 23924626
فاكس : 0020223939027

❖ المكتبة :
38 شارع عبد الخالق ثروت - القاهرة
تليفون : 23926401 - 23959534
ص . ب 66 محمد فريد
الرمز البريدى : 11518

❖ الطبعة الأولى
1429 هـ - 2008 م

❖ رقم الإيداع 3348 / 2008

❖ الترقيم الدولى I.S.B.N

977- 232 – 630 - 2

❖ الموقع على الانترنت : W.alamalkotob.com

❖ البريد الالكترونى : info@alamalkotob.com

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا

انك انت العليم الحكيم" .

صدق الله العظيم

مقدمة :

خلال أكثر من أربعين عاماً من البحث والدراسة لمفهوم الالتزام التنظيمى قدمت خلالها عدد من التصورات النظرية المختلفة لمفهوم الالتزام التنظيمى وأساليب قياسه أخذت مسارات متعددة من البحث والدراسة ، هذه المسارات انقسمت إلى مداخل متعددة لدراسة المفهوم مما أنتج لنا نماذج متعددة لدراسة الالتزام وعدد أكبر من التعريفات له .

وأول المحاولات العلمية لوضع نظرية متكاملة للمفهوم والتعرف على ميكانزمات إنتاجه قدمت من أحد علماء الاجتماع وهو بيكر عام ١٩٦٠ حيث أطلق على النظرية مسمى نظرية المراهنات ـ الجانبية ، وضع فى هذه النظرية تعريف محدد لمفهوم الالتزام وحدد فيها التكوين البنائى له وميكانزمات إنتاجه وعرف فيها الالتزام بأنه ارتباط الفرد بتصرفات متوافقة ومتجانسة وثابتة .

وطبقاً للحصر الذى أجراه أحد الباحثين فإن نظرية بيكر قد جذبت أكثر من ٥٠ دراسة لاختبارها وما زالت تثير الجدل حتى الآن من حيث مدى صدقها وصحتها ومدى الحاجة إلى إحيائها أو إلغائها .

ولقد تولد عن هذا التصور أو النظرية للالتزام عدد من المفاهيم الوليدة والتى شكلت عدد من النماذج النظرية لتفسير المفهوم وأخذت مسميات متعددة هى الالتزام السلوكى والالتزام البقائى ، كما تم تضمينها بعد ذلك فى نماذج متعددة الأبعاد لتفسير الالتزام التنظيمى .

وفى بداية السبعينات من القرن الماضى وضع مجموعة من الباحثين تصور ثانى مختلف عن التصور الأول أطلق عليه أيضاً مسمى الالتزام التنظيمى حيث عرف فيه الالتزام بأنه "توحد الفرد فى المنظمة واندماجه فيها ولقد شاع استخدام هذا المفهوم فى الدراسات التنظيمية حتى اعتقد البعض انه المفهوم الوحيد للالتزام التنظيمى وقدم لقياس الالتزام التنظيمى قائمة استقصاء أطلق عليها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

واستخدم مفهوم الالتزام السابق وقائمة الاستقصاء السابقة فى أكثر من مائة دراسة على الأقل حتى عام ١٩٩٠ ولكنها تعرضت فى الفترة الأخيرة لكثير من الانتقادات .

أطلق الباحثون على التعريف السابق للالتزام مسميات متعددة منها الالتزام الاتجاهى والالتزام القيمى والالتزام الوجدانى ، كما تم إدخال بعض التعديلات عليه ليكون متضمناً فى النماذج متعددة الأبعاد للالتزام التنظيمى .

وفى بداية الثمانينات قدم Wiener 1980 تصور آخر للالتزام التنظيمى يمكن أن ينظر إليه على أنه إعادة صياغة فكرية للالتزام التنظيمى وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى الالتزام التنظيمى على أنه إجمالى الضغوط المعيارية المستدمجة للتصرف بالطريقة التى تقابل الأهداف والاحتياجات التنظيمية .

وفي بداية التسعينات قدم كل من Meyer & Allen 1991 تصورهم الخاص للالتزام التنظيمي يعتمد على تكامل المداخل الثلاثة السابقة وينظر إلى الالتزام باعتباره يتكون من ثلاث أبعاد مختلفة هي الالتزام البقائي والالتزام الوجداني والالتزام المعياري .

ومع تزايد رواج مفهوم الالتزام التنظيمي وتزايد عدد المهتمين به حدثت ظاهرة لا يمكن تجاهلها وهي التكاثر والتوالد لأنماط الالتزام وتعريفاته وطرق قياسه واتجاهاته .

التكاثر والتوالد في أنماط الالتزام أنتج لنا مسميات متعددة لمفهوم الالتزام مثل الالتزام القيمي والالتزام الأدبي والالتزام المعياري والالتزام التنظيمي الوجداني والالتزام التنظيمي الاتجاهي ، هذه المسميات كادت أن تؤدي إلى الخلط والتداخل بين مفاهيم الالتزام التنظيمي .

وأنتج التوالد في اتجاهات الالتزام عدد من الاتجاهات المختلفة مثل الالتزام المهني والالتزام بالعمل (الاندماج التنظيمي) والالتزام للنقابة والالتزام للمشرف والالتزام للزملاء والالتزام للإدارة ولقد نظر إلى هذه الاتجاهات المختلفة على أنها مفاهيم مختلفة ومتباعدة بالرغم من أنها جميعها ترتبط بالالتزام التنظيمي .

وإذا أخذنا في اعتبارنا النظريات والتصورات النظرية لمفهوم الالتزام التنظيمي وكمية البحوث التي تبنت المفهوم وكمية المزايدات على دور مفهوم الالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة لأتضح لنا ضرورة إعادة مراجعة أدبيات الالتزام التنظيمي ، وأن نضع نصب

أعيننا ما هو المتاح لنا من معارف عن المفهوم ووضعها فى تقسيمات واضحة ومسارات منبثقة عنها والتعرف على المسارات ذات الفائدة الأكبر فى الدراسات والبحوث التنظيمية المستقبلية .

ومما سبق يتضح لنا أن هذا الكتاب يهدف إلى أربعة أغراض رئيسية الأول هو عرض ومراجعة وتقييم التصورات النظرية والنظريات والنماذج فى مفهوم الالتزام التنظيمى .

ويتم تقييم النظريات والنماذج فى مفهوم الالتزام من خلال ستة معايير تقييمية تقابل المعايير التى استخدمها علماء المنظمات فى تقييم المفاهيم وهى :

- تكوين وصياغة أو اشتقاق المفاهيم من الناحية النظرية وعلاقتها مع غيرها من المفاهيم الأخرى .
- أنشاء المقاييس المناسبة لقياس المفاهيم وعلاقة المقياس بالمقاييس الأخرى وهو ما يطلق عليه بالتعريف الإجرائى للمفهوم .
- مدى الثبات فى مقاييس الالتزام بحيث لا تقل عن ٧٠ طبقاً لمعيار Morrow 1983 .
- مدى صدق المفاهيم المستخدمة من حيث صدق المحتوى وصدق التكوين والصدق التقاربى وصدق التميز للمفاهيم المستخدمة .
- الصدق التميزى للمفاهيم مستدلاً عليه بوجود مقدمات ونتائج متميزة للمفهوم تختلف عن غيره من المفاهيم المتنافسة .

- نتائج كل مفهوم من مفاهيم الالتزام ومدى التباين فى نتائج المفهوم عن غيره من المفاهيم القريبة منه أو المتداخلة معه باعتبار ذلـــك معيار للصدق التنبوئى للمفهوم .
- أهمية استخدام المفهوم أو النموذج فـــى الدراســـات الإداريـــة أو التنظيمية .

الثانى مراجعة نتائج الدراسات الميدانية التى بحثت نتائج الالتزام التنظيمى

الثالث مناقشة أصول وطرق البحث العلمى التى تعلقت بمفهـــوم الالتزام التنظيمى

وفى النهاية نأمل أن نكون ألقينا الضوء على أحد الظواهر الأكثر جـــدلاً فى كتابات الفكر التنظيمى وأكثرها تغيراً وأكثرها تعقيداً كمـــا نأمـــل أن يزود هذا الكتاب الباحثين والمفكرين بالإطار النظرى والفكرى لظـــاهرة التزام الأفراد بالبقاء فى المنظمات وما يرتبط بها من مفاهيم متداخلـــة أو ذات ارتباط معها .

المؤلف

٢٠٠٧/٧/١٤

المحتويات

الفصل الأول

المفاهيم والمسميات

Concepts

مفهوم الالتزام Commitment Concept

لم يكن شائعاً فى الكتابات الأولية فى الإدارة أو فى السلوك التنظيمى استخدام مصطلح الالتزام التنظيمى Organizational Commitment وذلك فى الفترة من ١٩٣٠ – ١٩٦٠ بشكل تقريبى ، وكانت هناك مفاهيم قريبة نسبياً من الالتزام مثل الولاء الفردى Personal Loyalty والولاء التنظيمى Organizational Loyalty التى تحدث عنها Bernard, 1938 وكذلك مفهوم الانتماء التنظيمى Organizational Identity الذى قدمه Simon, 1945 والانتماء التنظيمى بمعنى التوحد مع منظمة Organizational Identification الذى قدمه كل من March & Simon, 1958 .

وخلال الفترة السابقة من ١٩٥٠ – ١٩٦٠ حاول المفكرون والباحثون إجراء تصنيفات للمفاهيم تحاول السيطرة على التلازم والتشابك المعقد بين ولاء الموظفين وبين الانتماء إلى المنظمات التى يعملون بها .

أول هذه المحاولات هى اقتراح Becker, 1960 وضع مفهوم نظامى لطبيعة سلوك بقاء الأفراد فى المنظمات واتخاذه لتصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على هذا البقاء ، أطلق عليها بيكر Becker مفهوم الالتزام Commitment وكانت هى أول محاولة لوضع تعريف للالتزام .

واستطاعت نظرية Becker 1960 أن تجتذب البحوث نحو اختبار النظرية أو تطويرها ، وفى نفس الوقت على مسار آخر كان باحثون آخرون يحاولون تطوير مفهوم التوحد التنظيمى Organizational Identifcation بتعريف آخر مختلف يقترب أحياناً من مفهوم الالتزام وفى أحيان أخرى يبتعد تماماً عنه .

أقترح الباحثون منذ بداية الستينات تقريباً عدد من التعبيرات والمفاهيم التى تقترب كثيراً من مفهوم الالتزام وتعبر عن الارتباط السيكولوجى بين الأفراد وبين الأعمال التى يؤدونها أو بين الأفراد وبين المنظمات التى يعملون بها .

وصادفت قضية الالتزام بالعمل كقضية علمية اهتماماً كبيراً لفترة طويلة من الزمن تزيد عن أربعون عاماً (1960 – 2002) لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي ، ومما يؤكد ذلك تكاثر وتنامى المفاهيم المعبرة عن التزام الأفراد فى أماكن العمل ، وطبقاً للحصر الذى أجرته Morrow, 1983 p. 486 فإنه تم صياغة أكثر من 25 مفهوم ومقياس للالتزام وجدت فى نظريات وبحوث الالتزام ، ويوضح الجدول رقم (1) المسميات المختلفة التى وجدت فى نظريات وبحوث الالتزام .

جدول رقم (1)

أشكال الالتزام للعمل التى ظهرت فى الكتابات التنظيمية

م	المقابل باللغة العربية	المفهوم باللغة الإنجليزية ومن قدمه
	أولاً: الالتزامات الموجهة نحو المنظمة:	
1	الالتزام التنظيمى (البعد الأدبى)	Organizational commitment (Moral dimension) (Mowday, steers, porter, 1979).
2	) الالتزام التنظيمى (البعد الحسابى)	Organizational commitment (Calculative Dimension) Hrebiniak, Alutto, 1972 Stevens, Beyer, Trice, 1978
3	التوحد التنظيمى (البعد الأدبى)	Organizational Identification (Moral Dimension) Hall, Snyder, Nugfren, 1970
4	الالتزام التنظيمى (البعد المعيارى)	Organizational Commitment (Normative dimension)
5	الالتزام التنظيمى (البعد الادبى)	Organizational Commitment Moral Dimension)
6	) الالتزام التنظيمى (البعد الوجدانى	Organizational Commitment

(Attitudinal and Behavioral Dimension)	والبعد السلوكى) .	
Organizational Commitment (three Dimension, Affective, Continuance, Normative dimension). Meyer, Allen, 1990.	الالتزام التنظيمى (ثلاثى الابعاد ـ الوجدانى ـ البقائى ـ المعيارى)	7
Job Involvement Lawler, Heel, 1970	الالتزامات الموجهة نحو العمل : الاندماج فى العمل (التوحد مع العمل) .	8
Job Orientation Eden, Jacobson, 1976	التوجه نحو العمل .	9
Job attachment Lock, Steers, 1978	الارتباط بالعمل .	10
Job Involvement Batchen, 1970	الاندماج فى العمل .	11
Ego – involvement Slater, 1959	الاندماج النفسى .	12
Protestant work ethic endorsement : Blood, 1969, Mirels, Garrett, 1971	الالتزامات الموجهة نحو القيم :) مصداقية ئو اعتماد أخلاق العمل البروتستينية .	13
Conventional ethic pride in work : Wallack, Goodale, Wittjing, Smith, 1971	) أخلاقيات العمل المحافظة على تقاليد العمل ، مقياس فرعى من قيم العمل .	14
Work ethic.Bucholz, 1978	أخلاقيات العمل	15
Islamic work ethic : Darweesh, 2000	أخلاقيات العمل الإسلامية	16

Career commitment Quallagon, 1978	الالتزامات الموجهة نحو المهنة : 17) الالتزام المهنى	17
Career salience. Greenhouse, 1971	الإعلاء المهنى	18
Commitment to profession Seldom, 1971	الالتزام للمهنة	19
Professional identification . Lee, 1971	التوحد مع المهنة (أنماط التزامية ذات أبعاد متعددة) .	20
Job involvement . Lodahl, Kejiner	الانماج فى العمل (مقياس له 6 عبارات وآخر له 20 عبارة) .	21
Work values . Sherrington, Codie & England, 1979	قيم العمل	22
Occupational Involvement . Faunce, 1959	الاندماج المهنى	23
Organizational involvement Alienative, Calculative, Moral dimensions. Etzioni, 1961, Gould, 1997	الاندماج التنظيمى (البعد الانعزالى ـ الحسابى ـ الأدبى) .	24
Organizational Identification Miller, 1967	التوحد التنظيمى .	25
Involvement Behrt, Walsh, Taber, 1976	الاندماج	26

كذلك اكتشفت Morrow 1983 أن النمو والتزايد فى المفاهيم المرتبطة بظاهرة الالتزام لم يصاحبه وضع معنى محدد لكل مفهوم من المفاهيم أو المصطلحات السابقة P. 486 .

كذلك لم يتم تجزئة أى مفهوم أو مصطلح لمكوناته الأساسية بحيث يمكن الوصول إلى معنى محدد لكل مكون من مكونات أى مفهوم فى الالتزام .

ويتفق المؤلف مع ما كتبته Morrow 1983 "أن دراسة قضية الالتزام لها تاريخ يتسم بصعوبة الرؤية فيما يتعلق باختلاط وفوضى المفهوم .

ويتفق معنا فى الرأى Angle, Lawson, 1993 حيث يقول : The study of commitment has had a cloudy history of construct confusion P.3 .

وتتبع المشكلة من استخدام مصطلح واحد للتعبير عن مفهومين مختلفين كاستخدام كلمة Involvement لتعنى التواجد ولتعنى الانتماء وأحياناً تعنى الالتزام وفى أحيان كثيرة لتعنى الاستغراق كما يتم أحياناً استخدام مصطلحين مختلفين للتعبير عن مفهوم واحد كاستخدام كلمات الالتزام الاتجاهى والالتزام القيمى للتعبير عن مفهوم واحد .

تقسيمات مفاهيم وبحوث الالتزام

ترتب على تلك الوفرة فى المفاهيم والمقاييس التى تعبر عن حالة الالتزام فى أماكن العمل واحتمال تزايدها ونموها إلى ضرورة أن يعمل الباحثون على محاولة عمل تقسيمات لتلك البحوث والدراسات ، ومثلت محاولات تقسيم دراسات ومفاهيم الالتزام مداخل مختلفة من أهمها :

تقسيم Morrow 1983 :

حاولت Morrow 1983 إجراء تقسيم لمفاهيم ودراسات الالتـزام حسب الاتجاه الذى يتجه إليه الالتزام ثم قسمت كل اتجاه من متجهات الالتزام إلى المفاهيم الممثلة له كالآتى :

أولاً : التزامات متجهة إلى المنظمة :

وأهم ما يمثله من مفـاهيم هـو الالتـزام التنظيمـى . Organizational Commitment

ثانياً : التزامات متجهة إلى العمل نفسه :

ويمثله المفاهيم الآتية :

- الاندماج فى العمل Job Involvement
- اهتمامات الحياة الرئيسية .

ثالثاً : التزامات متجهة إلى النقابة :

ويمثله مفاهيم :

- الالتزام للنقابة .union commitment

رابعاً : التزامات متجهة إلى المهنة :

ويمثله مفاهيم :

- الالتزام المهنى . Career Commitment
- الإعلاء المهنى . Career Salience

خامساً : التزامات متجهة نحو القيم :

- مـصداقية أخـلاق العمـل البروتـستنتية . Protestant work ethic endorsement
- أخلاق العمل البروتستنتية . Protestant work ethic

تقسيم Mowday, et al, 1982 لمداخل الالتزام :

يقول الباحثون أن الالتزام عرف على الأقل بعشرة طرق مختلفة لذلك بذلوا جهداً رئيسياً للتعامل مع التضارب والاندماج فـى مفـاهيم الالتـزام لأن الالتـزام

مصطلح يستخدم لوصف ظاهرتين مختلفتين هما الاتجاهات والسلوك لذلك افترضوا أن التعريفات التى تظهر فى الكتابات التنظيمية يمكن أن تنقسم إلى اثنين من المجموعات هى :

1) الالتزام السلوكى :

وهو المدخل القائم على التبادلات ويمثله نظرية Becker فى الالتزام التنظيمى بينما المسار الثانى يمثله Salancik .

2) الالتزام الاتجاهى :

وهذا المدخل يركز على اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ويمثل هذا المدخل Mowday et al, 1974 وكذلك Buchanan, 1974 .

تقسيم Reichers, 1985 لمفاهيم الالتزام :

وضعت Reichers مفاهيم وإجراءات قياس الالتزام فى ثلاث مجموعات رئيسية تمثل كل منها مدخل فى دراسة الالتزام وهى :

1) مدخل المراهنات ـ الجانبية Side – bets :

والالتزام هنا ناتج عن عوائد العمل وتكلفة العمل التى تربط عضوية الفرد بالمنظمة ، وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدمها كل من :

Becker, 1960 Hrebiniak, Alutto, 1972, Sheldon, 1970, Farrel, Rusbult, 1981.

2) مدخل السمات Attributions :

والالتزام هنا هو ارتباط الفرد بتصرفات سلوكية معنية ، وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدامها Kiesler, Sakurumura, 1966, Salancik, 1977 .

3) مدخل التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة :

والالتزام يحدث عندما يتواجد الفرد مع المنظمة ويبذل الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة وهذا المدخل وبعض الاختلافات عنه استخدمها :

Porter et al., 1974, Mowday et al., 1979, Mowday et al., 1982, Morris, Sherman, 1981.

تقسيم Etzioni 1961 لأشكال الالتزام :

قسم اندماج والتزام الأفراد فى المنظمات إلى ثلاث أشكال رئيسية:

1) الاندماج الأدبى :

وينقسم إلى :

- الالتزام البحت .
- الالتزام الاجتماعى .

2) الاندماج الحسابى

3) الاندماج الانعزالى

تقسيم Kanter, 1968 لأشكال الالتزام :

ترى Kanter 1968 أن هناك ثلاث أشكال للالتزام هى :

1) الالتزام المستمر Continuance Commitment :

وهو يعنى التزام أعضاء المنظمة بالبقاء والاستمرار فى المنظمة.

2) الالتزام بالتماسك Cohesion Commitment :

ويعرف بأنه الروابط الإيجابية التى تربط الأعضاء بالجماعة .

3) الالتزام بالرقابة Control Commitment :

ويعنى ارتباط أعضاء المنظمة بقيم المنظمة وقواعدها بالشكل الذى تكون فيه طاعة السلطة والتوحد معها ضرورة أخلاقية وأدبية .

تقسيم Mathieu, Zajac للالتزام التنظيمى :

ويرى الباحثان أن مفاهيم الالتزام يمكن أن توضع فى شكلين شائعين هما :

1) الالتزام الاتجاهى Attitudinal Commitment :

وهو أكثر أنماط الالتزام شيوعاً ويعرف بأنه قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها ويقاس فى أغلب الحالات بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

2) الالتزام الحسابى Calculated Commitment :

والالتزام هنا ظاهرة بنائية تحدث نتيجة للتبادلات بين الفرد والمنظمة والتغيرات فى المراهنات الجانبية ويرى الباحثان أن الأشكال الأخرى من الالتزام إما متضمنة فى المفهومين أو مختلفة عن مفهوم الالتزام .

تقسيم المؤلف لدراسات الالتزام :

وضع المؤلف تقسيماً لدراسات ومفهوم الالتزام على أساس تعددية المفهوم كالآتى :

أولاً : دراسات البعد الواحد :

وتنقسم إلى ثلاث مداخل مختلفة :

1) مدخل الالتزام الوجدانى :

ويمثله عدد من المفاهيم مثل الالتزام الاتجاهى والالتزام القيمى والالتزام الأدبى والاندماج الأدبى .

2) مدخل الالتزام البقائى :

ويمثل بعدد من المفاهيم والنماذج مثل مفهوم الالتزام البقائى والالتزام السلوكى ونموذج المراهنات – الجانبية ونموذج السمات ونموذج الاستثمارات .

3) مدخل الالتزام المعيارى :

ويمثل بمفهوم الالتزام المعيارى .

ثانيا : دراسات الالتزام التنظيمى متعدد الابعاد

ويمثلة النماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمى والنماذج ثلاثية الابعاد للالتزام التنظيمى

التطور التاريخى لنظريات ودراسات الالتزام

أول التصورات التى وضعت لمفهوم الالتزام عرف "بنظرية الرهان – الجانبى Side – bet التى قدمها Becker, (1960) والتى نظر فيها إلى الالتزام باعتباره مفهوم بنائى تراكمى ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات فى

المنظمة مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية) وهــذه الأشــياء تــربط الفــرد بمنظمة معينة وبالتالى فإن هذه نظرة حسابية وليست وجدانية . والالتزام فــى هــذا التصور تم قياسه باستخدام مقياس Ritzer, Trice, 1969 وأجريــت علــى هــذه النظرية العديد من الدراسات والأبحاث لاختبارها منذ تقديم النظرية وحتــى الآن [1]

التصور الثانى الأكثر انتشاراً فى دراسات الالتزام التنظيمى هو الذى ينظر إلى الالتزام فى تعبيرات تعكس الارتباط الوجدانى بالمنظمة ، وبتعبير أكثر تحديــداً فإن الفرد الملتزم التزام وجدانى يتوحد مع المنظمة وينــدمج فيهــا Porter, 1974 وبناء على ذلك يلتزم ببذل الجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد بدأ التصور مع بداية السبعينات Porter et al., 1974 واستمر فى التطوير حتى أوائل الثمانينــات Mowday, et al., 1982 [2] .

وطبقاً لهذا التصور تم قياس الالتزام التنظيمى باستخدام أداة أطلــق عليهــا قائمــة استقــصاء الالتــزام التنظيمــى Organizational Commitment Questionaire وقدمها الباحثون [3] Mowday, Porter, Steers, 1982 .

وفى بداية الثمانينات [4] قدم Wiener, 1982 تصوراً نظرياً آخر للالتــزام التنظيمى مثل إعادة صياغة لمفهوم الالتزام التنظيمى ، قدم فيــه نظــرة معياريــة للالتزام وعرض فيه الالتزام على أنه يعكس شعور الموظفين بالواجب نحو المنظمة والالتزام بالبقاء والاستمرار فيها وهذا الشعور ينتج من استدماج الضغوط المعيارية

---

(1) أنظر من صــ59 إلى صــ64 .

(2) أنظر من صــ66 : صــ86 .

(3) أنظر من صــ86 : صــ89 .

(4) أنظر من صــ91 : صــ102 .

التى أثرت على الفرد سواء قبل دخوله للمنظمة أو بعد دخوله للمنظمة ، وتم قياس الالتزام المعيارى باستخدام جملة واحدة لقياسه .

ومع بداية الثمانينات أيضاً بدأت دراسة المراجعات لمفهوم الالتزام المقارن ، وتقسيمات مفهوم الالتزام [1] Morrow, 1982, Staw, 1995, Mowday, Porter, Steers, 1982, Reichers, 1985 .

وبدأ العلماء فى تلخيص وتقسيم مفهوم دراسات الالتزام فى أزواج من الأبعاد المتباعدة والمختلفة ، أحد هذه الأزواج هو الذى قدمه (Staw, 1977) والذى قسم فيه الالتزام التنظيمى إلى التزام اتجاهاً Attitudinal Commitment وهو يشير إلى استدماج الأهداف والقيم التنظيمية وهو يتضمن فكرة الإخلاص للمنظمة والولاء لها وهى متماثلة تماماً مع فكرة البعد الثانى الذى قدمه Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974.

والقسم الثانى هو الالتزام السلوكى [2] وهو يشير إلى الخصائص الخاصة المحيطة بقرار الانضمام إلى المنظمة واستمرارية البقاء فيها وهذا البعد يعتبر تطويراً للبعد الأول الذى قدمه Becker, 1960 .

الزوج الثانى هو الذى قدمه [3] Meyer, Allen; 1984 وأطلق فيه على بعدى الالتزام مسميات جديدة هى الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى ، وطبقاً لتصور الباحثان فإن الالتزام الوجدانى يشبه الالتزام الاتجاهى وهو يشير أيضاً إلى التوحد مع المنظمة والاندماج فيها وهو أيضاً متماثل مع فكرة Porter, et al., 1970 والالتزام البقائى ويشير إلى مقارنة الفرد للتكلفة والفوائد التى ترتبط بالبقاء

---

(1) أنظر من صـ89 : 102 .

(2) أنظر من صـ50 : صـ64 .

(3) أنظر من صـ111 : صـ120 .

فى المنظمة وتبدوا هذه الفكرة متماثلة مع البعد الأول فى الالتزام الذى قدمه Becker, 1960 .

ومع بداية منتصف الثمانينات بدأ الباحثون النظر إلى الالتزام باعتباره يتكون من أبعاد متعددة وليست بعد واحد فقط ، فقد حاول كل من [1] Oreilly & Chatman, 1986 تطوير فهم جديد للالتزام التنظيمى وقدموا ثلاث مفاهيم للالتزام التنظيمى تمثل أبعاد مختلفة للارتباط التنظيمى هى الالتزام المؤسس على الاستدماج والالتزام المؤسس على التوحد والالتزام المؤسس على الامتثال .

وفى التسعينات [2] قدم Meyer, Allen, 1990 نموذج متعدد الأبعاد فى الالتزام التنظيمى وفى طرق قياسه ويعتمد هذا النموذج على التصورات المختلفة لدراسة الالتزام مثلت ثلاثة مفاهيم مختلفة للالتزام هى :

المفهوم الأول هو الالتزام البقائى [3] :

واعتمد فى هذا البعد الالتزام على نظرية Becker, 1960 فى الالتزام التنظيمى .

المفهوم الثانى هو الالتزام الوجدانى [4] :

واعتمد على مفهوم Porter, Steers, Mowday, Boulian 1994 ، فى هذا البعد .

المفهوم الثالث هو الالتزام المعيارى [5] :

وهو يمثل البعد الثالث للالتزام واعتمد فى هذا البعد على دراسة Wiener, 1982, Wiener, Vardi, 1980 ويرى الباحثان أن التصورات السابقة للالتزام

---

(3) أنظر من صـ111 : صـ120 من هذا الكتاب .

(4) أنظر من صـ111 : صـ120 .

(5) أنظر من صـ132 : صـ139 .

اختلطت وانصهرت مع بعضها فى دراسات الالتزام السابقة ، كما وجها الكثير من الانتقادات إلى المقاييس السابقة فى دراسة الالتزام .

ومن هذا المنطلق طورا نموذجهم ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى [1] الذى ينظر إلى التصورات الثلاثة السابقة للالتزام على أنها مفاهيم متباعدة ومنفصلة وكل منها يشكل بعد معين أو مكون معين للالتزام التنظيمى وله مقياس يجب أن يكون مختلف عن غيره من البعدين الآخرين .

أجرى الباحثون عدد من الاختبارات الميدانية لاختبار ذلك التصور أو ذلك النموذج [2] وأثبتت الدراسات تباعد المفاهيم الثلاثة للالتزام وبالتالى ولد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى فى الفترة من 1984 ـ 2000 .

أجريت اختبارات تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى فى ظل الثقافة الغربية لذلك يرى بعض الباحثين ان هناك حاجة ملحة إلى تقييم المفهوم فى ثقافات اخرى لمعرفة مدى إمكانية تصميم النموذج فى ثقافات متعددة ولمواجهة محددات النموذج فى دراسات جديدة تحاول تقييم هذا النموذج فى بعض المنظمات التى تعمل فى ثقافات اخرى. والدراسة الوحيدة التى حاولت تقيم النموذج فى منظمات كورية توصلت الى نتائج مختلفة عما توصلت اليه دراسات تقيم النموذج التى اجريت فى المنظمات الغربية ،

قليل من الدراسات استخدمت النموذج فى البيئة العربية باعتبارة يمثل حقيقة علمية دون اختباره فى البيئة العربية

(1) أنظر من صـ132 : صـ139 من الكتاب هذه الدراسة .

(2) أنظر من صـ147 : صـ159 من هذا الكتاب

تنسيق هذه الكتاب سوف يعتمد على عرض التصورات النظرية الثلاثة للالتزام التنظيمى كما قدمها أصحابها الأصليين فى تصوراتهم النظرية ، ثم نعرض بعد ذلك الدراسات الميدانية فيها والمقاييس التى اعتمدت عليها والتطورات التى حدثت عليها ،

ثم نعرض بعد ذلك المحاولات الأولى لتكوين نماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمى ثم النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى والدراسات التى أجريت لاختباره .ثم نعرض فى النهاية تقيم للنموذج ثلاثى الابعاد للالتزام التنظيمى ، ونعرض بعض ذلك نظرية ودراسات متجهات الالتزام وما توصلت اليه من نتائج

الفصل الثانى

نظرية الالتزام البقائى

Continuance Commitment theory

نظرية الالتزام البقائى

مقدمة

المدخل الأول فى دراسة الالتزام التنظيمى اعتمد على مفهوم قدمه أحد علماء الاجتماع هو (Becker, 1960) حيث عرض مقدمة إلى نظرية فى الالتزام فى السلوك الفردى والالتزام فى السلوك التنظيمى ، وأطلق عليه الالتزام التنظيمى ، واختار Becker أحد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه :

"اندماج الفرد فى خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة" وبالتالى يكون الالتزام التنظيمى هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة ، وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد فى المنظمة أو لأن الفرد يجرى عدد من المراهنات ـ الجانبية التى تعمل على تأكيد بقاء الفرد فى المنظمة ، وبالتالى فإن الالتزام السلوكى الذى قدمه Becker يشير إلى البقاء فى المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد فى المنظمة وسوف تفقد إذا ما هو ترك المنظمة .

استحثت نظرية Becker, 1960 كثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان ـ الجانبى والتعرف على مدى صدقها ، ولاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمى ، كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكى الذى قدمه Becker .

أول تلك المحاولات هى دراسة Ritzer, Trice, 1969 ، التى قدم فيها مقاييس لقياس الالتزام التنظيمى ، واختبار مدى صدق وصحة نظرية الرهان ـ الجانبى .

الدراسة الثانية أجراها (Hrebiniak, Alutto, (1972 لتطوير مقياس Ritzer, Trice, 1969 بإجراء بعض التعديلات عليه كما أجرى فريق الباحثين Shoemaker, Snizek, Bryant, (1977) دراسة أخرى لاختبار نظرية Becker, 1960 .

أخذت دراسات الالتزام التنظيمي مسارات متعددة اعتماداً على تصور Becker للالتزام منها .

قدم Salanick, 1977 تصورا نظرياً عن الالتزام السلوكي عرف فيه الالتزام بأنه ربط الفرد بتصرفات سلوكية معينة وبالرغم من أن هذا التعريف يتشابه مع تعريف Becker, 1960 فإن هذا المدخل يتعلق بالعمليات التي تجعل الفرد مرتبطاً بمنظمة معنية من خلال السلوك السابق وكيفية تبرير هذا السلوك مركزاً على خصائص السلوك الملتزم . كما قدم Kline (1991) اختبار لنموذج الالتزام السلوكي .

مسار آخر للالتزام السلوكي نظراً إلى الالتزام باعتباره ناتج من التبادلات بين الفرد والمنظمة أو ناتج من عوائد العمل والاستثمارات هذا التصور أطلق عليه نموذج الاستثمارات قدمه كل من Farrell, Rusbutt وأجرى دراسة حاول فيها اختبار نظرية التبادلات أو نموذج الاستثمارات التي قدمها Farrell, Rusbult .

وفى بداية التسعينات أجرى أحد الباحثين دراسة تحليل بعدى Meta Analysis لعدد 50 دراسة حاول اختبار نظرية الرهان – الجانبي لتقييم مدى صدق نظرية Becker, 1960 ولكن هذه الدراسة التي أجراها Cohen, (1990) لم تؤيد صدق نظرية الرهان – الجانبي واستثارت هذه الدراسة دراسة أخرى أجراها Wallace, 1997 ذهبت إلى أن نظرية الرهان الجانبي لم تختبر بطريقة تناسب النظرية أو تتوافق معها وقدمت أساليب جديدة لاختبار النظرية وترى أن النظرية يجب اختبارها بأساليب جديدة ومفهوم جديد .

وفى هذا الفصل سوف نعرض نظرية Becker, 1960 والدراسات الميدانية لاختبار النظرية ونموذج خصائص السلوك الملتزم ونموذج الاستثمارات والدراسات الميدانية في هذه النماذج .

نظرية Becker, 1960 فى الالتزام

نظرية المراهنات ـ الجانبية

مفهوم الالتزام

أختار Becker, 1960 أحد التصورات الهامة المتعددة التى استخدم الالتزام للتعبير عنها ، وحاول أن يوضح معناه من خلال نظرية واضحة ، متجنباً الإضافات أو التعديلات التى يقحمها البعض على المفهوم .

أوضح Becker أن علماء الاجتماع يستخدمون المفهوم عندما يحاولوا تفسير ظاهرة أن الأفراد يلتزموا ويتعهدوا بالتصرف والسلوك وفق أسلوب متجانس ومتوافق وثابت مع ما تم التعهد به ويقول :

"Sociologists make use the concept of commitment when they trying to account for the fact that people engage in consistent liens of activity".

ويقدم لنا Becker مثال على الالتزام من الدراسات المهنية من "الحقيقة التى تقول أن الفرد عادة ما يستقر فى مهنة معينة فى مجال محدود ولا يغير عمله أو مهنته بسهولة ، كما يجب أن يفعل الرجل الاقتصادى المثالى الذى يغير عمله كلما تغيرت ظروف السوق فالموقف السابق يعبر عن الالتزام بالمهنة ، فالالتزام يشير إلى العمليات التى يصبح بها الأفراد مرتبطين بوظيفة معينة أو مهنة معينة .

وبتطبيق المثال السابق على الالتزام التنظيمى فإن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إغراءات أكثر متمثلة فى زيادة الأجر أو زيادة المكانة .

ومن المثال السابق فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت Consistent Behavior .

ويشرح Becker خصائص الأسلوب المتجانس أو المتوافق الثابت الذى يعتبر الالتزام تعبيراً عنه .

خصائص السلوك الثابت المتوافق (أو خصائص الالتزام) :

1) الثبات خلال فترة معينة من الزمن :

فالشخص يبقى فى نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو يبقى فى المنظمة خلال فترة معينة من الزمن ولا يترك عمله خلالها ، ولكن فكرة الخط المجانس من التصرفات Consistent line of activity تنطوى على أكثر من الثبات فالشخص الذى يلتزم بمهنة معينة يبقى فى نفس المهنة ويمكن ان يمارس اى أعمالاً أو أنشطة أخرى فى نفس مجال مهنته ولكن لن يمارس اى اعمال او انشطة اخرى غير تلك التى كان يقوم بها فى السابق ، وإذا طبق المثال السابق على الالتزام التنظيمى فإن الفرد يمكنه أن يمارس أعمال أخرى غير عمله الحالى ولكن داخل المنظمة نفسها .

2) تجانس أو توافق السلوك :

والسلوك الثابت المتجانس أو المتوافق يعنى الثبات على تحقيق هدف الكيان الملتزم له ، وملائمة كل التصرفات وتوافقها مع بعضها لتكون ملائمة لتحقيق هدف موضوع الالتزام ، فالالتزام للمنظمة يعنى الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى المنظمة ويندمج فيها بنشاط وفعالية طالما هى تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة .

3) اختيار التصرف الذى يلاءم غرض الفرد :

بالرغم من أن الفرد يرى بدائل متنوعة من التصرفات التى يمكن أن يؤديها ، وكل منها له جاذبيته الخاصة فإن الفرد يختار التصرف الذى يخدم ويلاءم غرضه وأهداف ويبعد عن البدائل السلوكية الأخرى .

المراهنات الجانبية وإنشاء الالتزام : قدم Becker مثال افتراضى يشرح من خلال ميكانزم إنشاء الالتزام وهو كالآتى :

"افترض أنك تتفاوض لشراء منزل وأنك تعرض 16.000 دولار لشراء المنزل ولكن البائع يصر على 20.000 دولار .

وافترض أيضاً أنك استطعت أن تعرض على خصمك في المفاوضة شهادة تثبت أنك راهنت بعض أفراد جماعة معينة على أنك لن تدفع أكثر من 16 ألف دولار ثمن لهذا البيت بخمسة آلاف دولار ؟

فى هذه الحالة فإن خصمك يجب أن يسلم بالهزيمة لأنك سوف تخسر برفع عرضك للشراء مبلغ خمسة آلاف دولار وبالتالى فإنك سوف تلتزم بأن لا تدفع أكثر من العرض الأصلى .

هذا الالتزام تم عن طريق المراهنة ، وكان الرهان – الجانبى الذى تم هو عدم دفع أكثر من 16 ألف دولار وكما يقول :

This commitment has been achieved by making a side – bet .

وبالتالى فإن الشخص الملتزم يتصرف بطريقة تجعله يدمج اهتمامات (هى أصلاً خارج نطاق اهتمامه) مباشرة فى التصرفات والسلوكيات التى يلتزم بها ، ومن المثال السابق يتضح أن الشخص راهن على شئ ذو قيمة بالنسبة له وهذا تصرف خاص سابق على عملية المفاوضة النهائية وهو لا يرتبط أصلاً بعملية المفاوضة الحالية ولكن لكى يكون ثابتاً فى سلوكه (أى لكى يكون ملتزماً) وفى مثل هذه الحالة فإن نتائج عدم الثبات فى السلوك سوف تكون مكلفة تماماً لدرجة تجعل استمرار التفاوض بينهم بديل غير مقبول .

وتكون العناصر الرئيسية للالتزام من هذا المثال هى :

1) أن الفرد فى وضع معين حيث قراراته لها نتائج على اهتمامات أخرى للفرد وأنشطة أخرى لا ترتبط بهذه القرارات بالضرورة (بمعنى أن الرهان الذى أجراه الفرد له تأثير على ثبات الفرد فى مفاوضات بيع المنزل بالرغم من ان هذه المفاوضات لا ترتبط بهذا الرهان بالضرورة ، وبالتالى تكون المراهنة نشاط جانبى بالنسبة للسلوك الأصلى) .

2) أن الفرد يضع نفسه فى هذا الموقف بتصرفاته السابقة (بمعنى بقيامه بعمل هذا الرهان ـ الجانبى) .

3) الالتزام يجب أن يكون واضحاً .

فالشخص الملتزم يجب أن يكون متأكداً أنـــه اتخـذ الرهـــان ـــ الجـــانبى ويعترف أن رهانه فى هذه الحالة سوف يكون له آثار متشعبة .

ويرى أن عنصر الاعتراف بالأهمية والنابع من التصرفات السابقة (إجراء الرهان ـــ الجانبى) هو مكون رئيسى للالتزام ، فالفرد لن يسعى إلى ربح الرهـــان إلا إذا أدرك ضرورة ربح الرهان بالنسبة له .

لذلك فعندما نفترض أن الالتزام هو تعبير عن السلوك الثابت والمتجانس أو المتوافق فإن هناك ملاحظات على المكونات الرئيسية للافتراض .

1) التصرفات السابقة من الشخص الذى راهن بشئ هام يترتب عليها نوعيـــة معينة من التصرفات الثابتة والمتوافقة .

2) الاعتراف بأنه تورط (انغمس) فى هذا الشئ الطارئ .

3) نتيجة ذلك نوعية معينة من السلوك الثابت المتوافق (الالتزام) .

• بالنسبة للالتزام التنظيمى :

فإن الفرد يجد أن اندماجه فى منظمة اجتماعية معينة له أثر عليه (بـــإجراء الرهان ـــ الجانبى) وهذا الأثر هو تقييد السلوك المستقبلى الخاص بترك المنظمة .

ميكانيزمات تكوين الالتزام :

توضح النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان ـــ الجانبى قيـــد ســـلوكه الحـــالى والمستقبلى ، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد (التوقعات الموجـــودة فـــى البيئـــة الثقافية المحيطة بالفرد) سوف توقع جزاءات على من يخالفها . وأحد هذه التوقعات الثقافية التى توجد فى مجال العمل "هى أن الأفراد لديهم شعور أنـــه يجـــب علـــى

الرجل أن لا يغير عمله كثيراً وأن من يفعل ذلك ينظر إليه على أنه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة" .

لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلاً قد يعرض عليه عمل آخر أفضل كثيراً ولكنه سوف يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة التي تقضى بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل .

وبالتالي فإن قرار الفرد فى اختيار العمل الجديد سوف يكون مقيداً لأن معتقداته تفرض عليه استمرار بقاءه فى عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذى سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما أخذ العمل الجديد .

تأثير معايير التفاعلات الاجتماعية :

معايير وقيم التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد (وجه ـ لوجه) تمارس تأثير على تقيد السلوك (الالتزام) .

وهذا يحدث عندما يساعد الأفراد المحيطين بفرد معين هذا الفرد على أن يحافظ على الانطباع الذى قدمه هذا الفرد عن نفسه (أو ما يطلق عليه الحفاظ على الوجه الذى قدمه هذا الفرد للآخرين) فالفرد يجد أن تصرفاته مقيدة بهذا الانطباع الذى قدمه عن نفسه فى التفاعلات الاجتماعية السابقة ، وبالتالى سو يجد أن الفرد راهن على تواجده كمشارك مسئول فى التفاعلات الاجتماعية باستمرارية تصرفاته التى تضمن تلك الانطباع أو الصفات التى قدمها للناس منذ البداية .

ويوضح المؤلف هذه النقطة بتفصيل أكثر كالتالى :

إذا قدم أحد الأفراد نفسه للمجتمع المحيط به على أنه لديه إخلاص وولاء لمن ساعدوه من قبل أو أنه لديه ولاء وإخلاص للكيانات الاجتماعية التى ينتمى إليها ، فإن مثل هذا الفرد لابد أن يحافظ على الانطباع الذى قدمه للناس فى علاقته بالمنظمة التى يعمل بها وبالتالى تكون تصرفاته مقيدة بضرورة الإخلاص والولاء للمنظمة التى يعمل بها بالتبعية .

ويقول بيكر أن هناك نوع آخر من الالتزام أو من السلوك المقيد .

وهو الالتزام الذى ينتج بدون إدراك من الفرد . وفى هذه الحالة لا يدرك الفرد نفسه بأنه فى حالة التزام إلا عند لحظة إجراء التغيير ، ويبدوا الفرد كما لو كان ألزم نفسه بدون أن يدرك ذلك .

ويقول Becker أنه يمكن أن نحصل على بعض الخطوط الأولية لنظرية فى إنشاء وتكوين الالتزامات بفحص النوعين السابقين من الالتزام .

التدخلات التنظيمية وإنشاء الالتزام :

غالباً ما يجد الفرد نفسه قد اتخذ له الرهان ــ الجانبى من جانب الإجراءات التنظيمية البيروقراطية .

فالفرد الذى يرغب فى ترك المنظمة قد يجد نفسه غير قادر على ذلك بسبب تراكم الأموال التى خصصت له فى صندوق المعاشات وأى إقرار خاص بترك المنظمة لابد أن يأخذ فى اعتباره الأموال المتراكمة فى صندوق المعاشات ، وفى هذه الحالة فإن الرهان الجانبى قد اتخذ ولكن بواسطة الإجراءات التنظيمية وليس بواسطة الشخص وبالتالى فإن سلوك الفرد فى ترك المنظمة أصبح مقيداً بواسطة قوى خارجة عن الفرد .

وبامتثال الفرد للإجراءات التنظيمية أو البيروقراطية فإن الفرد يتأثر بكل المراهنات ــ الجانبية التى تقدم له من الأنظمة البيروقراطية حتى ولو لم يكن متأكداً من ذلك حتى يواجه بالقرار الهام الخاص بقدرته على ترك المنظمة .

التوافق مع المراكز الاجتماعية وإنشاء الالتزام :

يؤدى التوافق بين الفرد وبين المركز الاجتماعى له إلى تقيد السلوك بصفة مستمرة ودائمة ، فالفرد يمكن أن يغير من أنماط تصرفاته أثناء استجابته لمتطلبات المركز الاجتماعى للتوافق معه بالشكل الذى يجعله فى النهاية غير متلائم مع المراكز الأخرى التى كان يجب أن يصل إليها .

باختصار فإن الفرد يراهن على سهولة الأداء فى عمله الحالى الذى يبقى فيه ويكون ملتزماً .

الطبيعة التراكمية للالتزام :

تبدأ النظرية بالاعتراف بأن الالتزام يحدث للفرد بدون إدراك من الفرد أن الالتزام يحدث ، أى بدون إدراك الشخص الملتزم . ويظهر الالتزام من خلال سلسلة من التصرفات التى لا يمكن لأى فرد أن يلاحظها وبتراكمها تنشأ للفرد عدد من المراهنات ــ الجانبية التى لها قيم معينة والتى بناء عليها يجد الفرد نفسه غير راغب فى أن يفقدها وبالتالى يصبح ملتزماً .

فالالتزام إذن ينشأ من التصرفات الواعية والمدركة وقد ينشأ بدون إدراك من الفرد .

ويعتمد الالتزام أو التصرفات الثابتة والمتوافقة على أكثر من نوع من المراهنات الجانبية ، فالفرد يمكن أن يراهن على أنواع مختلفة من الأشياء فى تصرفات معينة ، وللتوضيح أكثر فإن الشخص الذى ينضم إلى عمل جديد يمكن أن يلتزم بسبب عدد معقد من المراهنات ــ الجانبية مثل الخسارة المادية التى ترتبط بفقد مبلغ صندوق المعاشات إذا ما ترك العمل ، فقد مكانته أو أقدميته أو علاقاته الاجتماعية الجيدة فى المنظمة الحالية حيث توعده المنظمة بإحراز تقدم سريع فيها ، وكذلك سهولة آدائه لعمله لأنه نجح فى التكيف مع ظروف عمل معينة فى عمله الحالى.

ولفهم كامل للالتزام نحتاج إلى أكثر من عامل تؤثر على الالتزام، تحليل لنظام القيم وربما نحتاج إلى التعرف على القيمة التى تتخذ بها الرهانات فى عالم الفرد الذى يعيشه .

ما هى الأشياء التى تحتاج إليها طبقاً للتقاليد ؟ وما هى الخسائر التى يتجنبها ؟ وما هى الأشياء الجديدة فى الحياة التى يستمر فى الاستمتاع بها والتى يمكن أن يرهنها للاستمرار فى إتباع التصرفات الثابتة والمتوافقة .

وإذا رجعنا إلى مثالنا السابق فإن مشترى المنزل الماهر والمكار يكون الالتزام الاقتصادى ممكن فقط له . عندما عدم الالتزام يهدد نظام الملكية والأموال والمبادلة (بمعنى آخر إذا كان عدم التزامه يمثل خطر على البائع يتمثل فى عدم إمكانية حصول على سعر أعلى لمنزله) بمعنى آخر الرهان لخمسة آلاف دولار يكون له معنى عندما يكون له قيمة فى السياق الاجتماعى الذى يتم فيه البيع .

يجب أيضاً أن نعترف أن حالات متعددة من الأشياء ذات القيمة لها قيمة فقط من خلال الثقافة الفرعية للجماعة فى المجتمع وأن عدد من المراهنات تنتج الالتزام من خلال أنظمة القيمة ذات الرؤية المحدودة .

وتزود الثقافة الفرعية الدينية والأخلاقية والطبقات الاجتماعية بالمادة الخام لجانب المراهنات الخاصة والغريبة لهؤلاء المساهمين فى الثقافة .

كذلك تزود الاختلافات فى العمر والمكانة الاجتماعية (أعزب-متزوج) بالمادة الخام لجانب المراهنات لهؤلاء المشتركين فى العمر والمكانة الاجتماعية .

البنات فى الطبقة الاجتماعية المتوسطة يمكن أن تجد نفسها ملتزمة بتصرفات ثابتة ومتوافقة التزاماً كبير الحجم بحسن السمعة وذلك لأن ثقافة الطبقة الوسطى تنجذب نحو عذرية الإناث ، بينما الفتاة فى طبقة اجتماعية حيث العذرية لها قيمة أقل لن تكون ملتزمة بحسن السمعة ، وتتوقع النظرية هذا لعدد قليل من المتزمتين فى أمور الدين* .

كذلك فإن الأولاد لا يستطيعوا اكتساب الالتزام بهذا النوع على الإطلاق

---

* هذا ما اوردة صاحب النظرية ومناقشة هذا الرأى خارج عن نطاق الكتاب

تقييم Becker (1960) لنظريته فى الالتزام

يعترف Becker أن مفهوم الالتزام الذى قدمه يواجه عدد من المآخذ النظرية والتطبيقية تمثل صعوبات أمام اختبار النظرية منها :

1) أنها لم تقدم لنا شرح وتفسير للالتزامات المتصاعِة والمتعارضة وكيفية اختيار الأفراد بين الالتزامات المتعددة عندما تتصارع هذه الالتزامات .
2) أن مفهومهم الالتزام المقدم فسر لنا نوع واحد من الالتزام ولكن هناك أنواع أخرى من السلوكيات الثابتة والمتوافقة غير مفسرة فى النظرية وتحتاج لمفاهيم أخرى .
3) أن مفهوم الالتزام المقدم يغطى مدى واسع من الظواهر الاجتماعية التى سوف تظهر عند اختبار النظرية وسوف تتعارض عند محاولة تقييد تأثيرها . وهذه الصعوبة تواجه بتوضيح الميكانزمات التى يمكن أن تمثل أجزاء من مفهوم الالتزام كالاندماج Involvement أو التوحد Identification أو الولاء loyalty وتحليل الظروف المختلفة التى تعمل فى ظلها هذه الميكانزمات .

ويرى Becker أنه من الأفضل أن يقتصر الالتزام على الإشارة إلى السلوك الثابت والمتوافق من خلال (المراهنات الجانبية) فقط ولا يضاف إليه أشياء أخرى ويجب استخدام مصطلح الاندماج Involvement والارتباط Attachment والالتزام الأدبى Obligation لتشير إلى ظواهر مختلفة ولكن مرتبطة بالالتزام .

وبالرغم من المآخذ التى توجه للنظرية فإن لها عدد من الفوائد منها :

1) أن فكرة "الرهان – الجانبى" تسمح لنا باستخدام بعد خاص من الالتزام يشير إلى السلوك الثابت المتوافق النابع من إجراء الرهان – الجانبى هو المسئول وحده فقط عن هذا السلوك الثابت المتوافق .

2) يمكن من تجنب الصعوبات البالغة التى توجهنا فى استخدامنا لمفهوم للالتزام يختلط فيه الالتزام النابع من التوحد أو الاندماج .

3) فسر لنا Becket فى مفهومه للمراهنات - الجانبية ما يلاحظه الشعور العام من أن الأفراد غالباً ما يتبعون تصرفات معينة دخلية على التصرفات نفسها وليس لدى الباحثين مصطلح أو مفهوم يصف لنا هذه الحقيقة التى نحن متأكدين منها .

وبأسلوب مجرد فإن مفهوم Becket للالتزام يضع الخطوط العريضة لميكانزم يربط التصرفات الماضية للفرد بالاهنمامات الطارئة عليه فى نوع معين من السلوك الثابت المتوافق وبمصطلحات الاستثمارات يضع الخطوط العريضة لميكانزم يربط بقاء واستمرار الفرد فى المنظمة بالمراهنات الجانبية التى أجراها أو بالاستثمارات التى تراكمت لديه والتى يترتب عليها التزام الفرد بالبقاء والاستمرار فى المنظمة .

تقييم المؤلف لنظرية Becker,1960

استطاع Becker,1960 أن يقدم لنا أحد التصورات الهامة للالتزام التنظيمى واستطاع أن يوضح معناة ويبلوره من خلال نظرية عامة للالتزام متجنباً التـداخل بين مفهوم الالتزام وغيره من المفاهيم الأخرى المرتبطـة بـه كمفهـوم التوحـد والاندماج وقصر مفهوم الالتزام على أنه "اندماج الفرد فى تصرفات ثابتة ومتوافقة" .

وبالرغم من أن نظرية Becker 1960 كانت هى الأساس فى كل دراسات الالتزام بعد ذلك إلا أنها عانت من عمليات سوء الفهم لنظرية الأمر الذى أدى إلى تضارب نتائج الدراسات بين تأييد ومساندة النظرية وبين رفض فروضـها وهنـا يعـرض المؤلف بعض الاعتبارات التى يجب أن تأخذ فى الحسبان عند اختبار نظرية بيكـر أو عند اشتقاق فروضها :

- أن نظرية بيكر تفسر الالتزام بالنسبة للسلوك الفردى والسلوك التنظيمى فى نفس الوقت .
- أن مفهوم الالتزام الذى قدمه بيكر يقتصر على الالتزام النابع مـن إجـراء المراهنات ــ الجانبية فقط ، ولا يشمل ظواهر نفـسية اجتماعيـة أخـرى كالتوحد أو الاندماج بالرغم من أن تلك الظواهر تمثل ميكانزمـات لإنتـاج السلوك المقيد .
- أن نظرية Becker كما يعترف هى مقدمة وتحتاج إلى إضـافات متعـددة لاستكمال أركان النظرية .
- لم تقدم النظرية نفسها أى مقياس لقياس الالتزام وأى مقياس يجب أن يقترح لقياس الالتزام طبقاً لنظرية Becker يجب أن لا تخرج عن قياس الـسلوك الثابت والمتوافق الناتج عن المراهنات الجانية او تراكمالاسـتثمارات فـى المنظمة

الدراسات الميدانية فى نظرية Becker.1960

جذبت نظرية Becker.1960 التى أطلق عليها نظرية المراهنـات الجانبيـة side-bets أكثر من 50 دراسة لاختبارها طبقاً للحصر الذى أجراه cohen.1990 ، وفى هذا الجزء سوف تعرض أهم الدراسات التى حاولت تقييم واختبـار نظريـة الرهانات – الجانبية .

أولاً : دراسة Ritzer, Trice, 1969 :

صممت الدراسة لاختبار نظرية Becker, 1960 وتم وضع مقياس للالتـزام التنظيمى طبقاً لتصور Becker عن الالتزام وطبقاً لهذا المقياس فإن درجة الالتزام التى يشعر بها الفرد تتحقق من خلال عدد من الأسئلة التى تحـاول أن تحـدد لأى سبب من الأسباب سوف يترك الفرد المنظمة أو المهنة إذا كان هناك أسباب .

وأجريت الدراسة على 623 موظف شئون أفراد فى منظمة أمريكية ونتـائج الدراسة لم تؤيد نظرية الرهان ــ الجانبى وطرحت قدر كبيـر مـن الـشك علـى النظرية ، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود ارتباط معنوى بين العمر وبين الالتـزام ، كما أوضحت الدراسة وجود ارتباط سلبى بين التعلـيم وبـين الالتـزام وأن هـذا الارتباط السلبى غير معنوى كما أثبتت عدم وجود علاقة معنوية بين الموقف مـن الزواج وبين الالتزام .

ويرى الباحثان أن نظرية الرهان الجانبى يجب أن ترفض حيث أن قليل مـن المتغيرات (التى تمثل الرهان ... الجانبى) كانـت ذات ارتباطـات غيـر معنويـة بالالتزام .

ثانياً : دراسة Hrebinak, Alutto (1972) :

تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التى أجريت لاختبار نظريـــة Becker 1960 وذلك لسببين ، الأول هو أن الدراسة قامت بتطوير مقيــاس Hrebiniak, Aluto 1972 لقياس الالتزام التنظيمى طبقاً لنظرية Becker والثــانى هــو عــدد المتغيرات الهامة التى اختبرت كتعبير عن الرهان الجانبى أو استثمارات الفرد فــى المنظمة .

وانطلقت الدراسة من توضيح بيكر لفكرة المفاوضات التبادلية بين الفرد والمنظمــة وإدخال بيكر لعنصر الزمن ، ففكرة المراهنات ــ الجانبيــة أو الاســتثمارات فــى المنظمة تجعل مفهوم الالتزام ظاهرة تراكمية ، حيث اقترح بيكر أن الفرد الأكثــر فى مراهناته ــ الجانبية أو الأكبر فى استثماراته المتراكمة التى سوف يفقدها إذا ما ترك المنظمة هو الفرد الأكبر فى التزامه الشخصى للمنظمة .

كما أن الالتزام ظاهرة بنائية حيث تحدث نتيجة للتفاعلات والتعاملات بــين الفــرد والمنظمة وتتغير طبقاً للتغير فى جانب الاستثمارات عبر الزمن .

واعتمدت الدراسة فى إطارها النظرى على نتائج الدراسات التى سبقتها فى العوامل التى تؤثر على الالتزام التنظيمى أو الالتزام المهنى مثل دراسات :

Lee, 1971; Hall, Schneider, Nygren, 1970; Aluto, Hrebiniak, Allonso, 1972; Aluto, 1969; Colombotos, 1962; Ritzer, Trice, 1962, Sheldon, 1971.

Barnard, 1938; Humans, 1958, Gouldner, 1960, Barsons, 1964, Likert, 1961, Blou, Scott, 1962.

الإطار النظرى للدراسة :

تركز الدراسة على المساومات أو علاقات التبادل بين الفرد والمنظمة والتى تفترض أن التبادلات الأكثر ملائمة للفرد من وجهة نظر المشارك فى المنظمة هى الأكثر تأثيراً فى خلق الالتزام التنظيمى للمنظمة ولقد اشتق هذا الفرض من مفهوم التكلفة والعائد الذى استخدمه كل من Barnard 1939, Homans (1958) Gouldner (1960).

كما ترى الدراسة أن الفرد الأكثر رهاناً فى المنظمة أو بالمثل الفرد الأكبر فى استثماراته المتراكمة التى سوف يفقدها إذا ترك النظام الذى يعمل فيه هو الأكبر فى التزامه الشخصى للمنظمة وهذا انطلاقاً من فكرة مفاوضات التبادل مع إدخال عنصر الزمن فيها أو ما أطلق عليه جانب المراهنات .

وانطلاقاً من المفهوم السابق وهو أن الالتزام ظاهرة بنائية حيث تحدث نتيجة المبادلات أو التعامل بين الفرد والمنظمة وتتغير طبقاً للتغير فى جانب المراهنات أو الاستثمارات عبر الزمن ، واتساقاً مع الفكرة البنائية للالتزام التنظيمى فإن الأطول فى مدة خدمته بالمنظمة سوف يرتبط إيجابياً مع زيادة المراهنات أو الاستثمارات بالمنظمة ، كما أن تزايد مدة الخبرة فى المنظمة تفترض تراكم الموارد التنظيمية وتطور المهنة التنظيمية ، وبالتبعية تربط الفرد بمنظمة معينة مثل التراكم فى المعاشات وخطط المشاركة فى الأرباح .

ولقد أوضحت دراسة Crusky أن الالتزام التنظيمى يزيد مع عدد السنوات التى قضاها الفرد فى المنظمة ، وهذا فى حد ذاته يوضح أن الوقت المستثمر وسيلة ذات قيمة فى حد ذاته حيث المميزات التى ترتبط بطول مدة الخبرة تجعل من السهل الحصول على عوائد إضافية .

كما أوضحت دراسة أخرى أن الحركة أو التنقلات داخل أقسام المنظمة سوف تقل مع الأقدمية أو تزايد مدة الخبرة داخل المنظمة الأمر الذى يطور الاستثمارات داخل المنظمة Caplow & Mcgee (1958) .

أما بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالعمل مثل صراع الدور وغموض الدور والتوترات فى العمل وهى المتغيرات التى تؤثر على الالتزام المهنى للمهنيين فإن الدراسة تقترح الآتى :

أن الصراع أو الضغط يمثل حالة من التأثير يمكن أن تؤثر سلبياً على التفاعل بين الفرد والمنظمة ، ويعرف الصراع بأنه التعارض الناتج من تركيبة ضغوط الدور .

وترى الدراسة أن استمرارية توترات دور الفرد وعدم التأكد ينتج عنه زيادة جاذبية بدائل العمل الخارجية ويتبع ذلك تناقص الالتزام إلى المنظمة التى يعمل بها الفرد .

عدم الرضا عن العمل مثل عوائد المنظمة ومعدلات التقدم الوظيفى يمكن أن تنتج تقليل الالتزام إلى المنظمة التى يعمل بها الفرد وذلك انطلاقاً من فروض March & Simon 1958 التى تفترض أن إدراك الموظفين للرغبة فى ترك المنظمة هى ناتج مباشر عن مستويات الرضا عن دور الفرد فى العمل .

وفيما يتعلق بعوامل الخلفية والعوامل الفردية ، فإن الدراسة تبحث التفاعل بين تأثير العوامل الفردية والمتغيرات التنظيمية كمحاولة لفهم تعقد عمليات الالتزام .

ترى الدراسة أن عوامل الخلفية كمهنة الآباء والمكانة الاجتماعية للفرد تؤثر على الالتزام المهنى ومن المحتمل أن تؤثر على الالتزام التنظيمى، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الالتزام لمنظمة معينة يمكن أن يختلف كناتج عن الأصول ذات الياقات الزرقاء والأصول ذات الياقات البيضاء وأشارت أيضاً إلى أن العمال

ذو الياقات الزرقاء لا يقبلون المنظمة التي يعملون بها كمصدر رئيسي للعوائد وللرضا عن العمل وهذا يتفق مع الاتجاهات التي تقول أن الموظفين المهنيين من مثل تلك الخلفيات سوف يكونون منظمة اجتماعية ضد الالتزام أو الانتماء للمنظمة Organizational involvement .

كذلك فإن الجنس والمكانة من الزواج أثرت على الالتزام المهنى فى دراسات عديدة ويمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمى ، حيث وجدت الدراسات السابقة أن الأفراد المنفصلين وخصوصاً النساء يمكن أن يتكلفوا تكلفة مرتفعة ترتبط بترك المنظمة أكثر من الرجال غير المرتبطين وبالمثل التوقعات المرتبطة بالجنس والزواج والأدوار المهنية تؤثر على مقارنة مستويات بدائل العمل المتاحة للأفراد .

العوامل الأخرى التى تؤثر على إدراك وتقييم بدائل العمل المتاحة تؤثر على الالتزام التنظيمى ، فالعمر أيضاً يؤثر على إدراك بدائل العمل فهو يمكن أن يخفف من جاذبية بدائل العمل المتاحة للأفراد ، بالإضافة إلى أن العمر وطول مدة الخدمة تطبق كاستثمارات حيث تزيد من جاذبية نظام المنظمة وتزيد من الالتزام التنظيمى .

كذلك تقترح الدراسة أن نوعية من خصائص الشخصية يمكن أن ترتبط بالالتزام التنظيمى وهى الثقة بين الأفراد ودرجة السلطوية ، ويتعلق مستوى الثقة بين الأفراد بالدرجة التى يرى فيها الأفراد البيئة الاجتماعية للمنظمة كبيئة تعاونية وودية والمنظمة الأقل فى درجة الثقة بين الأفراد هى الأقل فى درجة الالتزام التنظيمى لها .

اختلاف مستويات درجة السلطوية تبين احتمال ردود الفعل تجاه نظام التوجه نحو الدور كما هى بالنسبة لشرعية الرقابة التنظيمية .

متغير آخر من المحتمل أن يكون مهم للالتزام التنظيمي وهو نوايا الموظفين للبحث عن التعليم الرسمى المتقدم حيث أثبتت البحوث السابقة أن الرغبة في التعليم الإضافى تزيد من المهنية ، كذلك توجد بعض الدلائل على أن التوجهات الدينية ترتبط بتطوير التوجهات المهنية و التنظيمية .

ومما سبق تكون العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي هى :

- عدم الرضا عن العوائد التنظيمية .
- العمر مع طول مدة الخدمة .

حيث أشارت الدراسة السابقة إلى معنوية العوامل السابقة فى زيادة الالتزام ، كذلك اختبرت الدراسة عدد من العوامل الخلفية للفرد وتشمل:

- الدين .
- مهنة الوالد .
- الجنس .
- الحالة العائلية .
- الثقة بين الأفراد .
- السلطة
- الرغبة فى البحث عن التعليم .

واعتبر الباحثان أن العوامل الفردية سوف تمثل محددات أو أسس للالتزام التنظيمى أكثر من العوامل البنائية السابقة أو عوامل علاقات الدور .

مجتمع البحث والعينة :

أجريت الدراسة على مدرستين متباعدتين وثلاث مستشفيات فى غرب ولاية نيويورك وجمعت البيانات من 318 مدرس بالمدارس الثانوية والابتدائية والممرضات .

مقياس الالتزام التنظيمى المستخدم :

قام الباحثان بتطوير مقياس Ritz, Trice, 1969 بمقياس آخر بديل يقيس الاتجاهات نحو تغير المعهد أو المستشفى الذى يعمل فيه العامل، ولأهمية هذا المقياس فى قياس مفهوم الانتزام البقائى كما قدم فى نظرية Becker, 1960 سوف نعرض هذا المقياس بالكامل .

مقياس Hrebiniak, Aluto, 1972 للالتزام السلوكى :

بدأ وضع المقياس النهائى بوضع مقياس مبدئى (يتم حساب درجة ثباته وارتباطه) والمقياس المبدئى يقيس اتجاهات الأفراد نحو تغير العمل الذى يقوم به العامل ويعطى المبحوث السؤال التالى (لكن يمكن إنشاء مقياس الالتزام) .

- بفرض أنه عرض عليك وظيفة كمدرس (ممرضة) ولكن فى منظمة أخرى هل تترك منظمتك الحالية تحت أى ظرف من الظروف الآتية :

بين تصرفك بوضع علامة فى المكان المناسب .

أوافق تماما غير متأكد غير موافق تماما

- بدون أى زيادة فى الأجر .
- بزيادة كبيرة فى الأجر .
- بزيادة صغيرة فى الأجر .
- بدون أى حرية مهنية على الإطلاق .
- بزيادة الحرية المهنية زيادة كبيرة لتكون مهنى خلاق .
- بدون أى مكانة أعلى .
- بزيادة المكانة زيادة كبيرة .
- العمل مع أصدقاء لا يكونوا أصدقاء لى .
- العمل مع أفراد بيننا قدر قليل من الصداقة .
- العمل مع أفراد بيننا قدر كبير من الصداقة .

ومؤشر الالتزام النهائى يؤسس على وضع قيم للاستجابة .

وبعد دراسة مؤشرات الثبات للأثنى عشر عبارة توصلت الدراسة إلـى أن أكثرهـا ثباتاً هى ترك المنظمة مع زيادة بسيطة فى الأجر والارتباطات بين عبارات الزيادة البسيطة وباقى العبارات كانت (0.69 ــ 0.65 ــ0.71) على الترتيب .

وبالتالى أصبح المقياس النهائى الالتزام يتكون من أربعة عبارات فقط وتكون درجة الالتزام هى مجموع الاستجابات التى يقرها المبحوث أو لا يقرها المبحوث سـوف يغير المنظمة التى يعمل بها مع :

1. زيادة بسيطة فى الأجر
2. زيادة بسيطة فى الحرية المهنة ليكون مهنى خلاق
3. زيادة بسيطة فى المكانة
4. زيادة بسيطة فى صداقات العمل

نتائج الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة الأهمية النسبية للعوامل المتعلقة بدور الفرد فـى العمل أو العوامل المتصلة بالعمل فى زيادة الالتزام التنظيمى ، فقـد أوضـحت نتائج الدراسة أن مستويات التوترات وعدد سنوات الخدمة بالمنظمة هى أكثـر المتغيرات فى شرح وتفسير مستوى الالتزام التنظيمى ولدرجة أقل عدم الرضا عن العمل والجنس حيث ارتبطا بمستويات الالتزام بين المدرسين والممرضات .

ونتائج هذه الدراسة تقترح أن الالتزام فى المنظمات النفعية إلى حد ما ظـاهرة بنائية ، أى أن الالتزام فيها مبنى على إدراك الأفـراد للحـوافز والمـشجعات والإسهامات التى يقدمونها للمنظمة بشكل جزئى وليس بشكل كلى ، أو بتعبيـر آخر يتوقف مستوى الالتزام إلى درجة ما على معدلات العوائد المقدمـة مـن المنظمة فى علاقتها بالتكلفة المبذولة من العمال للحصول على تلك العوائد .

وتقترح الدراسة أن تواترت الدور وغموض الدور سوف يزيد من إحساس المشاركين فى المنظمة بالتكلفة المقدمة منهم للحصول على العوائد لذلك فإن معدلات تكلفة العوائد تؤثر سلبياً على الالتزام التنظيمي كذلك كما هى فى الرغبة فى استمرار المساهمة فى المنظمة كذلك فإن الشعور بعدم عدالة العوائد يمكن أن يؤثر سلبياً على معدلات التبادل وذلك لأنه يؤدى إلى الشعور بنقص العوائد الفعلية أو المتوقعة فى علاقته بالمستوى المقدم من التكلفة المبذولة من العمال للحصول على تلك العوائد .

وفيما يتعلق بتأثر الجنس على الالتزام أوضحت الدراسة أن هناك تكلفة مختلفة بين الرجال وبين النساء ترتبط بترك المنظمة .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن مفاوضات التبادل بين الفرد والمنظمة لا تكفى وحدها لشرح الالتزام التنظيمى للأفراد فى المنظمات النفعية ، فهى نادراً ما تتسبب فى ترك العمل أو الانتقال من العمل كما يفترض المفهوم الحسابى Calculative concept

أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية بين خبرة العمل فى المنظمة مقاسة بعد سنوات الخدمة فى المنظمة وبين الالتزام ، وبالتالى فإن عنصر الزمن يجب أن يعترف به فى الالتزام .

وكما أوضح Becker أن المشارك فى المنظمة يجرى مراهنات – جانبية أو استثمارات فى المنظمة وتتزايد هذه الاستثمارات بتزايد سنوات بقاء الفرد بالمنظمة ، وهذه الاستثمارات لا تلعب أى دور فى محددات التكلفة والعائد .

وهذا يقدم دليلاً على أن الالتزام التنظيمى بجانب تأثره بالتعاملات التبادلية بين الفرد والمنظمة وما يرتبط بها من استثمارات .

فالفرد يتأثر بعدد السنوات التى قضاها فى المنظمة وخبرته فى المنظمة وتؤثر على زيادة الالتزام التنظيمى (حتى لو كانت خبرة الفرد هى توترات العمل أو الضغوط فى العمل) .

أما فيما يتعلق بعوامل الخلفية والعمل الفردية :

فإن الدراسة أثبتت نقص فى معنوية العوامل الفردية وعوامل الخلفية فى تأثيرها على الالتزام ، وبالتالى أوضحت الدراسة أن طبيعة نظام العوائد التنظيمية والتوازن فى التبادلات وتراكم الاستثمارات أكثر أهمية فى المنظمات .

ويرى الباحثون أن البيانات المستمدة من نتائج الدراسة تؤيد وتدعم افتراضات نظرية Becker 1960 فى حالة تطبيقها على الالتزام التنظيمى والالتزام المهني ولكن مفهوم المراهنات الجانبية side – bets ترتبط أكثر بالالتزام التنظيمى منه بالالتزام المهنى .

دراسة shoemaker, snizek.Bryant. 1977 .

دراسة أخرى أجريت كمزيد من التوضيح لافتراضات Becker عن الرهان – الجانبى ، كما هى متضمنة فى مفهوم الالتزام التنظيمى والمهنى أجراها كل من Shoemaker, Snizek, Bryant, 1977

وحاولت الدراسة فحص العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والمتغيرات الديمغرافية طبقاً لنظرية الرهان – الجانبى ، وبين الالتزام التنظيمي والمهنى . أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين فى منظمات فيدرالية ووكالات فى فرجينيا عام 1975 .

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين دراستهم والدراسات السابقة واستخدام الباحثون مقياس للالتزام التنظيمى الذى قدمه Hrebiniak, Alutto, 1970 لقياس كل من الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفى عن طريق سؤال الأفراد إذا

ما كانوا ينظروا فى ترك الوظيفة الحالية (موافق تماماً ــ غير متأكد ــ غير موافق تماماً) إذا عرض عليهم .

- زيادة واضحة فى الأجر .
- زيادة فى الحرية فى العمل .
- زيادة فى المكانة .
- زيادة فى مسئوليات العمل وزملاء العمل .
- زيادة فى فرصة الترقية .

أجرى الباحثون ارتباط بين متغيرات الرهان ــ الجانبى أو الاستثمارات وهى :

- العمر .
- التعليم .
- سنوات الخدمة بالمنظمة
- نسبة الدخل المتحصل عليه من مصادر أخرى
- العمر فى بداية العمل
- تميز العمل طول فترة التدريب

وذلك بالإضافة إلى متغيرات أخرى تشمل :

- الرضا عن العمل
- الشعور بتماسك جماعات العمل

نتائج الدراسة :

البيانات المنشورة من نتائج الدراسة تدعم بشكل جزئى افتراضات Becker عن المراهنات ــ الجانبية ، كما ضمنها نظريته فى الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى ، ولكن متغيرات المراهنات ــ الجانبية ظهرت أكثر قدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمى عن الالتزام المهنى .

كما دعمت نتائج الدراسة النموذج البديل الذى قدمه Ritzer, Trice, 1969 والذى يركز على التوحد مع المنظمة أو العوامل السيكوسيولوجية.

وبالرغم من أن البيانات المستمدة من الدراسة تؤيد وتدعم افتراضات نظرية Becker فى حالة تطبيقها على كل من الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى ، لكن ظهر من بيانات الدراسة أن مفهوم الرهان ـ الجانبى Side - bet يرتبط أكثر بالالتزام التنظيمى منه بالالتزام المهنى.

هذا بينما ظهر أن النموذج البديل الذى قدمه Ritzer, Trice 1969 كان يركز على التوحد Identification النابع من عوامل الاتجاهات أو من العوامل السيكوسيولوجية وقد أيدت الدراسة ودعمت هذا النموذج البديل أيضاً .

ولكن يقول الباحثون أن العوامل السيكوسيولوجية أكثر تنبؤاً بكل من الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى من متغيرات نظرية الرهان ـ الجانبى .

كما يرى الباحثون أن ما يمكن ملاحظته من هذه الدراسة أنه بالرغم من أن كل من التفسيرين أو المجموعتين من المتغيرات تمارس نوعاً من التأثير على الالتزام إلا أن أى منهم يعتبر ناتج عن الآخر .

رابعاً : دراسة Stevens, 1978 :

أجريت هذه الدراسة لاختبار إطار نظرى يرى أن الالتزام التنظيمى نتيجة لقوى متعددة تشمل المحددات السيكولوجية والمحددات التبادلية ويرى فيه أن العوامل التى تؤثر على الالتزام هى :

1) المتغيرات الفردية وتشمل العمر ومستوى التعليم والاندماج فى العمل والاتجاهات نحو التغيير .

2) العوامل المتصلة بالدور وتشمل عدد سنوات الخدمة بالمنظمة والمستوى الإدارى وعدد السنوات فى المركز ومهارة المرؤوسين والترقيات .

3) العوامل التنظيمية وتشمل حجم المنظمة ونطاق الإشراف ووجود النقابة المهنية والمشاركة فى اتخاذ القرارات والمركزية واللامركزية .

واستخدم الباحث لقياس الالتزام مقياس Hrebniak, Alutto, 1972 فى قياس الالتزام طبقاً لنظرية Becker, 1960 .

نتائج الدراسة :

أيدت نتائج الدراسة صدق الإطار النظرى السابق أو النموذج السابق ما عدا المتغيرات الخاصة بالعوامل التنظيمية ، وقد ارتبط متغيرين فقط من العوامل التنظيمية بالالتزام هما وجود النقابة والمشاركة فى اتخاذ القرارات .

نظرية الرهان ـ الجانبى بين الإلغاء والإهمال أو إعادة البعث من جديد دراسة Wallace, 1997

بعد أن توصلت دراسة (Cohen, Lowenberge, 1990) إلى عدم وجود تأييد قوى لنظرية الرهان ـ الجانبى من خلال Mëa – analysis أعزى الباحثان ذلك أن وجود قصور شديد فى البحوث السابقة فى أسلوب قياس الالتزام البقائى وفى الاستراتيجية المستخدمة فى اختيار نظرية الرهان الجانبى هذا القصور هو الذى يمكن أن يفسر نقص التأييد لنظرية الرهان ـ الجانبى .

أجريت الدراسة لمواجهة ذلك القصور فى قياس الالتزام البقائى وفى استراتيجية اختبار النظرية من أجل إحياء نظرية Becker فى الالتزام وذلك باختبار النظرية بمقياس مباشر وصادق لمتغيرات الرهان ـ الجانبى وبقياس الالتزام البقائى بعيداً

عن المقياس الوجدانى للالتزام بحيث يطبق المقياس على الالتزام التنظيمى والمهنى

المقاييس :

استخدم لقياس الالتزام البقائى مقياس من Price, 1990 وتوقع أن المقياس أكثر توافقاً مع فكرة بيكر Becker للالتزام كما استخدم مقياس (Mowday et al., 1979) لقياس الالتزام الوجدانى .

ونظراً لأن كل مؤشرات الرهان الجانبى التى استخدمت فى الدراسات التقليدية والتى اعتبرت مؤشرات ضعيفة للالتزام فإنها اعتبرت متغيرات ديمغرافية ، واستخدمت الدراسة مقياس مباشر للاستثمارات افترض أنه يؤثر على الالتزام التنظيمى وهو :

- اكتساب مهارات خاصة بالشركة .
- درجة المشاركة فى قرارات الشركة .
- عدد ساعات العمل فى الأسبوع .
- حضور اللقاءات والمؤتمرات المهنية .

بالإضافة إلى استخدام مقياس للدوافع كمتغير رقابى .

بينما كانت مؤشرات الرهان الجانبى هى (عدد السنوات بالمنظمة ، التعليم ، الوضع العائلى ، الدخل ، عدد المعالين ، الجنس ، فرص العمل) .

نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة أن أهم متغيرين للالتزام التنظيمى البقائى هما المشاركة التنظيمية (B = 44) وتوافر مهارات خاصة بالمنشأة (B = 09) ومتغيرين الرقابة وهما حجم المنشأة ودوافع العمل على الترتيب .

ولم يرتبط أى من متغيرات الرهان – الجانبى التقليدية ارتباط إحصائى معنوى بالالتزام البقائى ولم تفسر أكثر من 20% من التغير فى الالتزام التنظيمى البقائى

كذلك بالنسبة للالتزام الوجدانى فإن متغيرين الرهان ـ الجانبى هما المشاركة (B = 40) ومهارات المنشأة الخاصة (B. 06) بينما ارتبط وجود فرص للعمل ارتباط إيجابى بالالتزام الوجدانى مخالفاً كل الافتراضات التى تفترض ارتباط بدائل العمل المتاحة ارتباط سلبى بالالتزام ولم يرتبط أى متغير من متغيرات الرهان ـ الجانبى التقليدية بالالتزام الوجدانى ولم تفسر أكثر من 20% من تباين الالتزام .

وقدمت هذه الدراسة بعض الفائدة عن محددات الالتزام البقائى والوجدانى، وبالنسبة لفشل دراسات وبحوث نظرية الرهان ـ الجانبى وإذا ما كانت المسئولة عن نقص تدعيم وتأييد نظرية Becker .

وإن نتائج مقاييس الرهان الجانبى الجديدة المفترضة تقدم دليل على المقاييس التقليدية للرهان الجانبى لم تقدم لنا اختباراً مناسباً أو صادقاً لنظرية Becker .

لذلك فبدلاً من التفكير فى إلغاء أو إهمال نظرية Becker 1960 يجب تشييد مقاييس تعكس ما هو معنى الاستثمارات بالنسبة للفرد فى المنظمة.

نتائج الدراسة تقترح أن نقص التأييد الميدانى لنظرية Becker الذى قدمه C ohen, Lowenberg, 1990 فى تحليله البعدى يبدوا أنه ناتج من وانعكاس للاستخدام التقليدى الفقير لمؤشرات الرهان ـ الجانبى التى تعكس استثمارات الرهان ـ الجانبى (كالعمر ـ عدد السنوات بالمنظمة ـ الجنس) .

تقييم الدراسة

أن مقاييس رهان الحياة المستخدمة فى هذه الدراسة هى مجرد بداية أو نقطة انطلاق ولا تعكس كل الاستثمارات التى يمكن أن يكون الفرد استثمرها فى المنظمة ويمكن القول بكثير من الثقة أن نظرية Becker 1960 لم تختبر حتى الآن الاختبار الذى تستحقه وما زالت تنظره وهذه الدراسة تقترح إنه قد آن الأوان لإعادة بعث نظرية Becker ولكى يتم ذلك فإنه البحوث يجب أن تصمم لقياس

الاستثمارات بمقاييس أكثر دقة وأكثر صدق وباستخدام مقـاييس الالتـزام البقـائى وليس مقاييس مشبعة بالتزام وجدانى .

دراسات التحليل البعدى Meta analysis لنظرية الرهان ـ الجانبى

أجرى كل من Cohen, Lawenberg دراسة لإعادة فحص نظرية الرهان ـ الجانبى Side – bet التى قدمها Becker 1960 لتفسير الالتزام التنظيمى مستخدماً أسلوب التحليل البعدى Meta – analysis لعدد 50 دراسة منشورة طبقاً لحـصر Griffin, Bateman حاولت الدراسة الإجابة على عدة تساؤلات :

- هل هناك علاقة معنوية بين متغيرات الرهان ـ الجـانبى وبـين الالتـزام التنظيمى وهل هى قوية بدرجة كافية لتدعيم وتأييد نظرية Becker .
- هل العلاقات سابقة الذكر يمكن أن تعمم خلال المواقف المختلفة التى تتـأثر بها أم هل تتأثر بمتغيرات مثل الجنس والمهنة والدرجة الوظيفيـة ونـوع الصناعة .. الخ .

وإجابة تلك الأسئلة سوف تقدم حلولاً للمجادلات التى ترتبت حول قـدرة النظريـة على شرح تكوين الالتزام التنظيمى .

نتائج الدراسة :

لم يؤيد ولم يدعم نتائج التحليل Meta analysis بوجه عـام نظريـة الرهـان ـ الجانبى ، فقد أثبت التحليل أن إحدى عشر متغير للرهان ـ الجانبى (العمر ـ عدد السنوات فى المنظمة ـ التعليم ـ الجنس (ذكر / أنثى) ـ الوضع العائلى ـ عـدد الأطفال ـ المركز فى المنظمة .. عدد الأعمال فى المنظمة ـ مستوى المهـارة ـ إدراك بدائل العمل المتاحة – الأجر) ليس لها ارتباط معنوى بالالتزام التنظيمى .

كما أن الدراسة لم تؤيد افتراض أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة هي أفضل مؤشرات رهان الحياة .

كما أوضحت الدراسة عند تجميع الدراسات التي تستخدم مقاييس مختلفة للالتزام أنه لا توجد اختلافات معنوية أو ثابتة بين النتائج المبنية على المقاييس الوجدانية الأخرى ، كما أوضحت أيضاً أن النتائج المجمعة على أساس مقياس (Porter et al., 1974) لا تتعارض مع النتائج المبنية على المقاييس الأخرى .

نتائج Meta – analysis تعارضت مع ما توصلت إليه دراسات المراجعة للبحوث السابقة التي استخدمت طرق تقديرية في التحليل مثل Griffin, Bateman, 1986, Morrow et al., 1982, Richers, 1985 .

حيث أن أغلب تلك الدراسات أيدت نظرية الرهان – الجانبي .

ويرى الباحثان أن نتائج تلك الدراسة تقترح ثلاث نتائج ممكنة فيما يتعلق بمستقبل نظرية الرهان – الجانبي .

1- أن نتقبل ما توصل إليه Meyer & Allen, 1984 في أن مقياس نظرية الرهان – الجانبي لا يقيس الالتزام كما تم صياغته في نظرية Becker .

ويترتب على تطبيق هذه النتيجة أنه لاختبار مدى صدق نظرية الرهان – الجانبي يجب استخدام مقياس يتق مع صياغة بيكر للنظرية ، حيث يرى Meyer, Allen, 1984 أن مقياس الالتزام البقائي الذي هو أحد الأبعاد الثلاثة في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي هو المقياس الأفضل والملائم مع ما صاغه بيكر في نظريته للالتزام لأنه أفضل من المقاييس الوجدانية التي فرض أنها يمكن أن تختبر نظرية الرهان – الجانبي .

2- يجب أن نتقبل مجادلة Meyer, Allen, 1984 بأنه من المحتمل أن الإستراتيجية المستخدمة لاختبار نظرية الرهان – الجانبي غير مناسبة P. 1030 .

حيث أن استخدام العمر وعدد السنوات ى المنظمة أقل مناسبة وصلاحية من الحصول المباشر على إدراك الموظفين لحجم وأهمية الاستثمارات التى عملوها فى المنظمة .

كما يجب أن نتقبل اقتراح كل من Meyer, Allen بأن دراسة كل من نظرية الرهان الجانبى فى المستقبل يجب ان تقيس الالتزام التنظيمى البقائى كما اقترحة بيكر ، والخلاصة أننا نحتاج إلى نوعية جديدة من البحوث الميدانية قبل الوصول إلى أى نتيجة فيما يتعلق بالرهان الجانبى .

نماذج الالتزام السلوكى

أولاً : نموذج خصائص السلوك الملتزم

نموذج Salanick 1977

قدم Salanick تصوره عن الالتزام فى نموذج سلوكى للالتزام وتعريف Salanick للالتزام يرى فيه أن الالتزام هو ربط الفرد بتصرفات سلوكية .

Commitment is the binding of the individual to behavior acts.

ومن التعريف يتضح الكلمات المحورية هى الالتزام والتصرفات والالتزام يقصد به أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد ، بينما التصرفات هنا هى التى تفرق بين الاتجاهات الالتزامية وبين الالتزام السلوكى ، حيث أن الالتزام فى هذا النموذج يركز على التصرفات أو السلوك وليس الاتجاهات وهذا هو معنى عبارة الالتزام أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد .

خصائص السلوك الملتزم :

عندما يكون السلوك عنصراً ضرورياً وجوهرياً فى الالتزام فإن كل السلوكيات تكون ذات درجة معينة من الالتزام ولدينا درجات متعددة من الالتزام ، ويكون أقل تلك الدرجات هى الاعتقاد أو الاتجاه ويكون السلوك المؤيد والمساند للاعتقاد هى درجة أعلى من الالتزام فى المقابل يكون الدفاع عن المعتقدات أمام الخصوم أو المشككين فيها هى درجة أعلى من السلوك المؤيد والمساند .

وتوجد أربعة خصائص للتصرفات السلوكية تحدد درجة الالتزام وهى الوضوح ، وعدم إمكانية الإلغاء والإرادة الحرة والعلانية .

أولاً : وضوح التصرف أو إمكانية إنكار التصرف

وضوح التصرف هو الدرجة التى يمكن أن يقال فيها أن السلوك قد استقر كسلوك ثابت ، ويساهم فى تأكيد وضوح السلوك عاملين هما :

- إمكانية ملاحظة السلوك أو التصرف .
- عدم وجود إمكانية لالتباس التصرف لوجود أكثر من معنى له .

وبالرغم من أن بعض التصرفات غير قابلة للملاحظة ، إلا أنه يمكن الاستدلال عليها من خلال نتائجها .

ثانياً : إمكانية الإلغاء أو نقض التصرف :

Revocablity or reversibility of the action:

وهو العنصر الثانى الذى يؤثر على درجة الالتزام وهو إمكانية الإلغاء أو إمكانية نقص التصرف ، أغلب التصرفات يمكن أن تنقض ، فالوعود يمكن أن تتم وأن تخالف بعد ذلك ، والزواج يمكن أن ينفك ، ولكن من جانب آخر هناك بعض التصرفات ثابتة ومتكررة الحدوث وهى لا يمكن أن لا تحدث وبالتالى هى تصرفات ذات درجة عالية من الالتزام ، فضغط زناد بندقية معمرة لصدر صديق تلزم الجميع بالحقيقة .

وبالتالى فالوضوح وعدم الإلغاء لتصرف معين تربط التصرف بحقيقة ثابتة .

ثالثاً : حرية الإرادة Volition

وهى الخاصية الثالثة للالتزام السلوكى ، وهى من أصعب الخصائص التى يمكن الكشف عنها فى السلوك الإنسانى وهذه الصعوبة نابعة من أن كل التصرفات الإنسانية حرة ومقيدة ، وأنها دائماً تحدث تحت إرادة الاختيار للفرد ومن واقع الاستجابة للموقف ، وحتى فى المواقف التى تبدوا أن تصرفات الفرد فيها مقيدة أكثر من غيرها يمكن أن ينظر إليها على أنها تصرفات حرة وليست مقيدة .

أن إدراك حرية الاختيار يتوقف على النتائج التى تترتب على التصرف .

وتمارس الإرادة الحرة تأثير قوى على السلوك وعلى الاتجاهات فى المجتمع الغربى ، وهناك بعض الخصائص التى وجد أنها ترتبط بدرجة إدراك حرية الإرادة وهى :

1- الاختيار 2- وجود طلب خارجي على السلوك

3- وجود أساس خارجى للسلوك 4- وجود مساهمات أخرى للسلوك

فالشخص الذى يعمل من أجل المال تكون له إرادة اختيار أقل من الذى يعمل بدون مقابل ، والعامل الذى يجد ويعمل من أجل المشرف يجد نفسه مقيداً أكثر من الشخص الذى يعمل من أجل نفسه فقط .

رابعاً : العلانية Publicness :

العلانية أو الإعلان عن السلوك وهذه الخاصية تربط السلوك بالسياق الاجتماعى الذى يمارس فيه السلوك

والعلانية يقصد بها المدى الذى يتصرف فيه الآخرون بالسلوك أو التصرف المعلن ونوعية هؤلاء الذين يعلمون بالسلوك .

أحد طرق ربط الالتزام بسلوك معين أو تصرف معين هو أن تخبر كل من حولك بأنك سوف تؤديه ، وعندئذ سوف تجد نفسك مرتبط بأداء ما أعلنته .

فالتصرفات المعلنة والمعروفة للأغلبية المهمة للفرد مثل أعضاء الأسرة والأصدقاء والزملاء تكون ذات درجة التزام مرتفعة من التصرفات غير المعلنة وغير المعروفة .

الخلاصة فإن Salanick 1977 عرف الالتزام بأنه التعهد السيكولوجى بالتصرف بطريقة تتوافق مع مضامين سلوكه السابق .

Commitment as a psychological obligation to behave in a manner consistent with the implications of the prior behavior, (P. 199)

وتكون التصرفات ملزمة ومقيدة للسلوك المستقبلى إلى الدرجة التى يـؤدى فيهـا الأفراد ممارستهم بحرية فى الاختيار وليس من السهل تغييـر تـصرفاتهم وهـى معلومة للآخرين .

الالتزام الإجبارى والالتزام الاختيارى :

يرى Salanick, 1977 فى نموذجه للالتزام أن أشكال الالتزام الموجود بالمنظمات تنقسم إلى قسمين هما :

1) الالتزام الاجبارى:

وهو يكون بالضغط على مدى قدرة الفرد على ترك المنظمة وهو نوع من تـوريط الفرد فى المنظمة لأن الفرد لا يجد بدائل أخرى للالتزام .

2) الالتزام الاختيارى :

والالتزام الاختيارى يتكون نتيجة لرغبة الأفراد الصادقة فى البقـاء فـى المنظمـة والنابعة من إشباع رغبات واحتياجات الأفراد فى المنظمة .

إنتاج الالتزام فى المنظمات :

تمارس بعض المنظمات ضغوطاً على الأفراد للتأثير على مقدرتهم علـى ترك المنظمة وعلى مدى التزام الفرد التـزام نهـائى للمنظمـة وذلـك باسـتخدام ميكانزمات خاصة بها منها :

1) الطقوس والقرابين :

بعض المنظمات لا تفضل أن تترك التزام الأعضاء مرهوناً بعملية اتخاذ القـرارات الخاصة ، ومن أهم أدواتها فى ذلك الطقوس التنظيمية ومنها طقوس إدخال الفـرد فى المنظمة ، بعض المنظمات تعلن فى الجرائد والمجلات أن فـرداً معينـاً دخـل المنظمة ، وهذا يترتب عليه الالتزام السلوكى فى التصرفات والطقـوس التنظيميـة تأخذ أشكالاً متعددة منها طقوس الإدخال فى الوظيفة وطقوس التدريب فى القـوات

المسلحة ، وأهداف الطقوس تأخذ نفس الشكل فى منظمات الأعمال والمنظمات الدينية والنوادى .

وتأخذ القرابين نفس الهدف وهو تأكيد الالتزام فى التصرفات وهى تنطوى على فكرة أن الأعضاء يجب أن يقدموا شيئاً ثمن لعضوية الفرد للمنظمة ، وهناك منظمات تجعل تقديم قرابين هامة جداً كدليل على قوة الرغبة فى الانضمام إلى المنظمة أو لعضوية المنظمة .

بعض المنظمات تريد أن تتأكد أن الأفراد لديهم رغبة قوية للانضمام إلى المنظمة وهى تستخدم لذلك الاختبارات السيكولوجية والسيسولوجية .

2) الاستثمارات :

بعض المنظمات لا تعتمد كثيراً على فكرة الطقوس والقرابين فى المنظمات لذلك هى تلجأ إلى أدوات أخرى لتنمية الالتزام .

منظمات الأعمال وجدت أن هناك عاملين يرتبطان بالالتزام

الأول هو مركز الفرد فى المنظمة

والثانى هو عدد السنوات التى قضاها الفرد فى المنظمة .

لذلك هى تحاول التأثير على العاملين السابقين من أجل ضمان التزام الفرد للمنظمة

بيئات العمل والالتزام :

الطقوس التنظيمية والمدة التى يقضيها الفرد فى الوظيفة تفسر سلوك الالتزام للمنظمة كنتيجة لضغط المنظمة على الفرد فى مقدرته على ترك المنظمة والمدى الذى يكون فيه الفرد ملتزماً التزام اختيارى نهائى للمنظمة .

وقد يرى الأفراد أن الالتزام التنظيمى هو توريط للفرد فالفرد قد لا يجد بدائل للالتزام وذلك للآتى :

- لأنه ليس هناك تنظيمات أخرى ترغب فى الفرد .
- لأن مركز الفرد ووضعه لا يسمحان له بتغيير المنظمة .

فالفرد لا يرغب فى تغيير المنظمة إذا كان هناك قيود على قرار تركه للمنظمة (إذا كان أطفاله يتعلمون فى مدارس خاصة مثلاً) وطبقاً لهذا المنطق فإن الفـرد يكـون ملتزماً لأن طبيعة ومنطق الحياة تفرض عليه الالتزام .
أما سلوك الالتزام الإيجابى فإن الفرد يمكن أن يكون ملتزماً لأن المنظمة استطاعت جذب الأفراد إليها وإلى أعمالهم ووجدوا أنهم سعداء .البقاء فى المنظمة .

تصور Staw, 1979 للالتزام السلوكى :

قدم Staw, 1979 تصوراً نظرياً للالتزام السلوكى بأنه :
"العملية التى يتخذ بها الأفراد قرارات قطعية فى عدم ارتدادهم عن المنظمة بـدون صعوبات بالغة" .
ويتم ذلك من خلال تكنيكات تنظيمية مثل :

1- تثبيت الطقوس التنظيمية .
2- إثارة أخطاء القرارات السابقة .
3- تكنيك زج القدم فى الباب أو "رأس الجمل فى الخيمة" .

ويصبح الأفراد من خلال التكنيكات السابقة ملتزمين بأسلوب معين فى التـصرفات مثل الانضمام إلى تنظيم معين .
وهذا يعنى أن الانضمام لمنظمة معينة يجعلهم يتجشمون تكاليف عميقة تجعل هـذا الانضمام بديلاً صعباً للسلوك .
على سبيل المثال : "أن العمل ذو الياقات الزرقاء الذين يقضون برنامج مدة التلمـذة الصناعية ليكونوا ذوى مهارة وتكون لهم مدة خدمة فى هذه العمليات ، يجدون أنهم سوف يتحشمون تكاليف فى الوقت والأقدمية تجعلهم ملتزمين للمنظمة " .

ونتيجة لذلك لا يفكر الفرد فى ترك المنظمة والذهاب لمكان آخـر ، ونتيجـة لذلك يشعرون بالارتباط بالمنظمة وينتج عن عملية الربط بالمنظمـة ان ينـدمج !الأفراد فى شكل معين من التدعيم السيكولوجى وهـو بـأن يحـاولوا أن يرشـدوا ويبرروا مواقفهم الذاتية بأى جهد للتأثير على أنفسهم بأنهم اتخذوا أفضل الاختيارات بالانضمام إلى المنظمة .

ثانياً : نموذج الاستثمارات Investment Model

قدم هذا النموذج كل من Farrell, Rusbult, 1981 وطبقاً لهذا النموذج فـإن الالتزام يشير إلى احتمال أن يبقى الفـرد فـى عمـل معـين ويـشعر بالارتبـاط السيكولوجى سواء كان راضياً عن عمله أو غير راضى ويقولان :

Commitment refer to the likehood that an individual will stick with a job, and feel psychological attached to it, whether it is satisfying or not.

والالتزام بالعمل يزيد مع زيادة عوائد العمل وينقص مع زيادة تكلفة العمـل ، ويزيد مع زيادة حجم الاستثمارات التى استثمرها الفرد فى المنظمة والـنقص فـى جودة بدائل العمل المتاحة طبقاً لنمعادلة الآتية :

الالتزام = (العوائد التنظيمية ــ تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات ــ قيمـة بـدائل العمل المتاحة

والاستثمارات فى هذا النموذج تأخذ شكلين هما اسـتثمارات خارجيـة وهـى تتواجد عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك العمل الحـالى واسـتثمارات داخلية مثل الاندماج العاطفى والوقت والمال .. وبالتالى تكون قيمة الاستثمارات = حجم الاستثمارات من مورد معين × أهمية هذا المورد ، ولكن نموذج الاستثمارات لم تجرى عليه غير دراسة الباحثين أنفسهم لاختبار النموذج وهى دراسة Farrell, Rusbult, 1981 وربما كان ذلك لصعوبة اختبار النموذج .

نموذج الاستثمارات :

يؤسس نموذج الاستثمارات Investment model على عـــدد مـــن مبـــادئ نظرية الاعتماد المتبـــادل interdependence التـــي قـــدمها كـــل مـــن Kelly, Thibaut, 1978 وتفترض هذه النظرية أن الأفراد متوجهين بتنظيم قيمة العوائـــد التي يحصلون عليها من المنظمة بينما يخفضون التكاليف التي يتكبدونها إلى الحـــد الأدنى .

وطبقاً لافتراضات نظرية الاعتماد المتبادل فإن الرضا عن المنظمة هو نـــاتج مـــن الاختلافات بين قيمة العوائد المترتبة على العلاقة والتوقعات الفردية التـــى تتعلـــق بجودة العلاقة بوجه عام أو بمستوى المقارنة للفرد .

وهذا النموذج يفرق بين الرضا عن العمل وبين الالتزام التنظيمي

حيث الرضا عن العمل في منظمة (X) يمثل بالعلاقة الآتية

$$SATx = Ox - C1$$

Ox = قيمة عوائد العلاقة بين الفرد والمنظمة

C1 = قيمة التوقعات المتعلقة بجودة العلاقة (مستوى المقارنة)

فالفرد يكون أكثر رضا مع علاقة معينة كلما تزايدت العوائد المترتبة علـــى هـــذه العلاقة وأصبحت التكلفة المرتبطة بها والتوقعات المتعلقة بجودة العلاقـــة أصـــبحت أقل .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الرضا يشير إلى التأثير الإيجابي الذى يرتبط بعلاقـــة معينة ، بينما الالتزام يشير إلى احتمال أن الفرد سيترك المنظمة .

Satisfaction refer o the degree of positive affect as associated with a relationship. The commitment is related to the probability that he / she will leave the relationship and involves feeling of psychological attachment.

والالتزام جزئياً هو ناتج قيمة مخرجات العلاقة بين المنظمة والفرد وقيمة مخرجات العلاقة بين الفرد وأفضل بديل عمل متاح للفرد والذى يرمز له بالرمز (Clalt) .

وقيمة مخرجات البديل (Ox) تمثل جودة أفضل بديل عمل متاح الذى يعمل فى المنظمة (X) باعتبار منظمة (Y) بديل آخر

وبالتالى

قيمة البديل (X) = قيمة عوائد العلاقة بين الفرد والمنظمة ـ قيمة التوقعات المتعلقة بجودة العلاقة

(Y) = Oy – C1

وهنا سوف يقيم الفرد البدائل باعتبارها أكثر إيجابية إذا تزايدت العوائد المرتبطة بأفضل بديل وإذا تناقصت التكاليف وإذا انخفض مستوى المقارنة .

وبالرغم من أن تقييم جودة العلاقة الحالية بالمنظمة وتقييم البدائل يعتمد على مستوى المقارنة (مقارنة الأفضلية النسبية للبدليين) .

(SATx – Ay) تعتمد على الاختلافات بين العوائد والتكاليف فى المنظمة الحالية للفرد والمنظمات الأخرى .

وتحسب قيمة العوائد المترتبة على العلاقة بين الفرد والمنظمة طبقاً للمعادلة الآتية :

Ox = W I al

Ox = حيث قيمة العوائد المترتبة على العلاقة

a I = x التقدير الموضوعى لقيمة خصائص (I) المتاحة فى العلاقة

W I = الأهمية الموضوعية

وقيمة خصائص (I) يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية (مجزية أو مكلفة) مادية أو سيكولوجية (ومن أمثلة الخصائص الهامة الممكن توافرها فى (I) هى الذكاء ، الحضور المادى ، الحاجات ، الشعور بالمرح ، تشابه الاتجاهات .

ومستوى المقارنة للفرد هو المعيار الذى يقيم به جاذبية العلاقة للفرد وهو يمثل متوسط قيمة عوائد العلاقة التى يتوقعها الفرد وهى تحدد بواسطة الخبرات الماضية التى أوجدتها العلاقة ، ومقارنتها بالمنظمات الأخرى المشابهة .

وطبقاً لنموذج الاستثمارات فإن الالتزام يشير إلى احتمال أن الفرد سوف يعمل فى المنظمة وأنه يشعر بالارتباط السيكولوجى سواء كان راضياً عن العمل أم لا بينما الرضا عن العمل يشير إلى التأثير الإيجابى الذى يرتبط بعلاقة معينة ، بينما الالتزام بالعمل فى نموذج الالتزام يرجع إلى الرغبة السلوكية فى البقاء فى العمل . وهذا النموذج يقترح أن الالتزام للعمل أكثر تعقيداً ، ومحدداته عدد من الظواهر المتعددة فالالتزام بالعمل

"يعكس احتمال أن الفرد يبقى فى عمل معين ويشعر بالارتباط السيكولوجى به سواء كان راضى عن عمله أو غير راض" .

Commitment refer to the likelihood that an individual will sick with a job, and feel psychologically attached to it, whether it is satisfying or not.

وإذا سلمنا واعترفنا بالتفرقة والتباعد بين الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى التى قدمها Mowday, Porter & Steers 1982 فإن هذا النموذج يدمج الالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى فى مفهوم واحد للالتزام بحيث يشمل مفهوم الالتزام السلوكى Behavior commitment وبعض عناصر من الالتزام الاتجاهى مثل (الرغبة فى المحافظة على العلاقة والشعور بالارتباط) .

الالتزام بالعمل يزيد مع زيادة عوائد العمل ، وبنقص مع زيادة تكلفة أداء العمل ، ويزيد مع زيادة حجم الاستثمارات (الموارد المعقدة التى تتصل بالعمل) والنقص فى جودة بدائل العمل المتاحة .

الالتزام = (العوائد التنظيمية ــ تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات ــ بدائل العمل المتاحة .

$$Com = (REW - CST) + INV - ALT$$

وكذلك الالتزام يؤثر مباشرة على دوران العمل وعلى ذلك فإن النقص فى مستويات الالتزام يؤدى إلى تزايد دوران العمل .

TURN ------- COM

ومما سبق يتضح لنا أن نموذج الاستثمارات يحدد أن الالتزام يتأثر ليس فقط بقيمة مخرجات عوائد العمل (المكافآت ـ الإسهامات) وقيمة بدائل العمل المتاحة ولكن أيضاً بحجم الاستثمارات التى استثمرها الفرد فى المنظمة .

والاستثمارات يمكن أن تأخذ شكلين ، استثمارات خارجية وهى تحدث عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك الفرد الحالى فعلى سبيل المثال (إذا كانت العلاقة بين منزل الفرد (سكنه) وعمله الحالى غير مرتبطة بينما إذا اعتقد الفرد أن انفصال العلاقة بينة وبين منظمته سيترتب عليه فقد منزلة فإن الالتزام سو يتزايد وأن الفرد سيكون أقل رغبة فى ترك هذه العلاقة .

تزايد الاستثمارات الداخلية من موارد الفرد مثل الاندماج العاطفى ، الوقت ، الأموال ، ... تزيد من التزام الفرد للمنظمة ، فإذا كانت استثمارات الفرد من النوعين ولا يمكن تحملها وسوف تفقد إذا ما ترك الفرد المنظمة وانحلت العلاقة بين الفرد والمنظمة فإن هذا الفرد الذى بذل تلك الاستثمارات سوف يكون أقل رغبة فى ترك المنظمة الحالية التى يعمل بها .

وبناء على ما سبق يكون :

حجم الاستثمارات = حجم الاستثمار من مورد معين × أهمية تلك الموارد

1 x = wd ry

والالتزام عادتاً ما يتزايد مع الوقت من خلال استثمارات الوقت للموارد الفردية فى علاقة معينة ، ولكن هو أيضاً ناتج من العلاقات وقيمة بدائل المخرجات .

فالالتزام سو يزيد كلما كانت العلاقات أكثر قيمة (أو كانت العوائد أكثر قيمة مع تكلفة بسيطة) وكلما نقصت بدائل العمل المتاحة فى الجودة كلما كانت استثمارات الفرد فى المنظمة أكبر طبقاً للمعادلة الآتية :

الالتزام التنظيمى = (عوائد العمل ـ تكلفة العمل) + استثمارات الفرد فى المنظمة ـ قيمة بدائل العمل المتاحة .

الدراسات الميدانية فى اختبار النموذج :

حاول كل من Farrell, Rusbult, 1981 اختبار إطارهم النظرى للالتزام بالعمل من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على الالتزام التنظيمى والرضا عن العمل من خلال متغيرات التبادل وتأثير العوائد التنظيمية وتكاليف العمل وبدائل العمل المتاحة والاستثمارات فى مجال العمل كمتغيرات تؤثر على كل من الرضا عن العمل والالتزام بالعمن من خلال النموذج السابق المسمى بنموذج الاستثمارات Invesment model الذى طور أصلاً لتوصيف الرضا عن العمل والالتزام فى المنظمات الرومانتيكية Romantic Associations .

قياس الالتزام التنظيمى طبقاً لنموذج الاستثمارات :

صممت قائمة استقصاء لقياس كل عنصر من عناصر نموذج الاستثمارات ولقياس الالتزام التنظيمى استخدمت خمسة عبارات لقياس الالتزام هى :

1 - ما هى المدة التى ترغب أن تبقى فيها فى هذا العمل ؟

9	1
فترة طويلة من الوقت	فترة قصيرة من الوقت

2- إلى أى مدى أنت ترغب فى ترك العمل فى المستقبل القريب ؟

9	1
لا أرغب على الأطلاق	أرغب لأقصى حد

3- كم أنت ملتزم بالبقاء فى عملك الحالى ؟

9 ... 1

ملتزم للغاية القصوى ... غير ملتزم على الإطلاق

4- كم أنت مرتبط بعملك الحالى ؟

9 ... 1

مرتبط لأقصى حد ... غير مرتبط تماماً

5- كم ساعة أنت قضيتها تحاول أن تجد عمل آخر مختلف فى المتوسط .. ساعة فى الشهر فى المتوسط

قياس متغيرات النموذج :

استخدمت قائمة الاستقصاء لقياس كل عناصر نموذج الاستثمارات ولأن هناك احتمال أن موضوعات المبحث لن تكون قادرة على التعرف على متغيرات البحث ثم ترجمة ملخص للمفاهيم الخاصة بالبحث إلى لغة الحياة اليومية .

استخدم الباحثون 31 عبارة للتعرف على متغيرات أوجه مفهوم العمل وتشمل المدفوعات :

1- الفرصة للترقية ... 2- الروتينية ... 3- الحرية فى العمل

4- الرسمية ... 5- الاندماج فى العمل ... 6- التغذية المرتدة

7- الحرية فى العمل ... 8- تحديات العمل ... 9- الآلية

10- جداول العمل

واستخدمت ثلاث عبارات لقياس وتقييم عوائد العمل وثلاثة أخرى لقياس تكلفة العمل مثل : إلى أى مدى تجد أن عملك يقدم لك عوائد مناسبة :

1- ليست عوائد مناسبة ... 9- عوائد مناسبة

واستخدم الباحثون عشرون جملة للتعرف على الاستثمارات التى تشمل :

1- طول مدة الخدمة
2- عدد السنوات فى المركز
3- برامج المعاشات
4- التدريب الخاص والتدريب العام
5- الاندماج مع الأصدقاء
6- تعيين الزوج أو الزوجة
7- ملكية المنظمة للبيت
8- الروابط العائلية والاجتماعية

واستخدمت ثلاث خطوات لقياس الاستثمارات مثل :

ما هى كمية استثماراتك فى المنظمة (9 ــ كبيرة جداً ــ لا شئ)

وبدائل العمل المتاحة تم قياسها باستخدام 4 عبارات تقييم

إدراك ومعرفة سهولة الحصول على عمل مشابهة

ومدى جودة بدائل العمل بالنسبة للعمل الحالى والعبارات مثل : كيف تقارن بدائل العمل المتاحة لك بعملك الحالى (9 ــ البدائل أفضل كثيراً ، 1- أسوء كثيراً)

أما بالنسبة لقياس الرضا عن العمل تم استخدام 6 عبارات لقياس الرضا مثل :

بأخذ كل الأمور فى الاعتبار كم أنت راضى عن عملك الحالى (9- راضى تماماً ، 1- غير راضى تماماً)

نتائج الدراسة :

قدمت نتائج الدراسة تأييد جيد لنموذج الاستثمارات بوجه عام أثبتت الدراسة أن الأكبر فى عوائد العمل والأقل فى التكلفة المرتبطة بالعمل هو الأكبر فى الشعور بالرضا عن العمل .

وأن الأعلى فى العوائد والأقل فى تكلفة العمل والأكبر من استثماراته فى العمل وذو بدائل العمل الجيدة القليلة هو الأكبر فى التزامه بالعمل .

ولكن تأثير متغيرات النموذج على الالتزام والرضا عن العمل لم يكن لها نفس التأثير فى كل مراحل التوظف ، حيث كانت تأثر تكلفة العمل على الرضا وعلى الالتزام حقيقة فى بداية توظف الأفراد ، كما كان تأثير حجم الاستثمارات ضعيف على الالتزام فى المرحلة الأولى من العمل .

وفرقت الدراسة بين الأفراد المستمرين فى العمل والأفراد الذين تركوا العمل فعلاً ، فكانت نتائج الدراسة بالنسبة للأفراد الذين تركوا العمل فعلاً أكثر وضـــوحاً من الأفراد المستمرين فى العمل . بالنسبة للأفراد الذين تركوا العمل ارتبط عوائـــد العمل وتكلفة العمل وبدائل العمل بالالتزام للعمل بينما كان حجم الاستثمارات غيـــر ضرورى فى التنبؤ بالالتزام للعمل .

كان معامل الارتباط معنوى بين حجم الاستثمارات وبين الالتزام ولكن حينمـــا تمت التفرقة بين المستمرين فى العمل والذين تركوا العمل ، أصبح معامل الارتباط غير معنوى بين حجم الاستثمارات وبين الالتزام للذين تركوا العمل .

وبالرغم من أن التغيرات فى العوائد فى التكاليف ، بدائل العمـــل المتاحـــة ، حجم الاستثمارات كلها ارتبطت ارتباطاً معنوياً بقرارات البقاء فـــى المنظمـــة أو ترك المنظمة فعلاً (أو بدوران العمل) لكن الدراسة أوضحت أن الالتزام فى العمـــل أو الانخفاض فى الالتزام بالعمل كان أكثر قوة ويؤثر تأثير مباشر علـــى قـــرارات ترك العمل .

كما أوضحت الدراسة أن هناك تعارضاً بين مـــستويات متغيـــرات نمـــوذج الاستثمارات بالنسبة للأفراد المستمرين فى العمل بالمنظمة والمجموعة الأخرى من الأفراد الذين تركوا العمل بالمنظمة فكان هناك تدنى فى العوائد وزيادة فى التكاليف وتخلى عن الاستثمارات (أو انخفاض حجم الاستثمارات) وتطـــويرا لبـــدائل عمـــل أخرى بالنسبة للأفراد الذين تركوا المنظمة .

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراســـة Porter et al., 1976 فـــى مفهوم الالتزام الاتجاهى (الذى تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمـــى (O.C.Q) طبقاً لتعريف الالتزام التنظيمى مختلف تماماً عـــن تعريـــف الدراســـة الحالية) فى أن الانخفاض فى الالتزام التنظيمى قد سبق التزايد فـــى معـــدل دوران العمل .

تقييم نموذج الاستثمارات :

استطاع نموذج الاستثمارات وبقوة أن يوجه اهتمام الباحثين الى الاستثمارات ، فبعد أن كان الباحثون يعتبرون أن العمر وعدد السنوات فى المنظمة وعدد السنوات فى المركز "وفى أحيان قليلة التدريب" هى المتغيرات المعبرة عن الاستثمارات أو الرهان الجانبى فى نظرية بيكر ، نظر إليها نموذج الاستثمارات على أنها كل الأشياء ذات القيمة التى بذلها او استثمرها الفرد فى المنظمة وسوف يفقدها أن هو اتخذ قرار ترك العمل بالمنظمة ، وربما كان الباحثان توسعا فيما نظر إليه على أنه استثمارات حيث ان الفرد يمكن أن يكون علاقات أفضل فى العمل الجديد ، وربما كانت علاقاته فى العمل الذى تركه غير مشبعة لاحتياجاته ، وبالتالى تمثل استثماراً سلبياً يفضل التخلص منه.

وسع نموذج الاستثمارات من فكرة بدائل العمل المتاحة له حيث ان هذا المتغير ليس فقط باعتباره مجرد وجود بدائل عمل إنما سعى إلى مقارنة بدائل العمل المتاحة بالعمل الحالى الذى يشغله الفرد وبالعمل المثالى الذى يتطلع إليه الفرد .

بالرغم من اهمية الاعتبارين السابقين إلا أن هناك الكثير من النقد الذى يمكن أن يوجه إلى نموذج الاستثمارات منه .

أن النموذج بنى على افتراضات نظرية بدون الرجوع إلى إطار نظرى يوضح ويفسر العلاقات بين المتغيرات المختلفة فى النموذج وفى معادلة الالتزام .

أن كل المقاييس التى استخدمت فى النموذج تخلو من خصائص المقاييس السيكومترية مثل قياس صدق المحتوى والتكوين والصدق التقاربى والصدق التميزى للمقاييس ومعاملات الصلاحية وبالتالى فإنه لا يمكن الثقة بأن تلك المقاييس تقيس المفاهيم الخاصة بها كما أن هذه المقاييس لم تطبق فى دراسات أخرى لإمكانية تقميم صدق المقاييس .

ليس هناك اختبارات لمدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة ، فالدراسة لم تتكرر والنموذج لم يختبر لذلك تأخذ نتائج الدراسة بقدر كبير من التحفظ.

صعوبة إعادة اختبار مدى صدق نتائج الدراسة لصعوبة الحصول على نفس البيانات مرة أخرى ، فقد تم تحويل المقاييس والمفاهيم إلى لغة الحياة اليومية وهذا يمثل صعوبة فى إعادة تطبيق المقياس على عينات أخرى ذات ثقافة مختلفة ، بالإضافة إلى صعوبة إخضاع الدراسة للضبط المنهجى المحكم .

الفصل الثالث

نظرية الالتزام الوجدانى

Affective Commitment Theory

مفهوم التوحد مع المنظمة

Organizational Identification

مقدمة

تصور آخر لفهم الارتباط السيكولوجى بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق فى القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التى ينتمى إليها ، هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة Organizational Identification وهو يعنى التماثل فى الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة .

Barker Tompkins,1994; Ashforth.B.Mael.f.1989 ;Dutton et al1994 ;.Ashforth. B.MaeF. 1996 ; Ellemer etal .1999 .karasawa .M.1., 1991

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة ، ومفهوم الالتزام التنظيمى ثلاث اتجاهات رئيسية هى .

لاتجاه الأول :

ونظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحداً وشئا واحداً . حيث يرى Brown,1969 أن التوحد Identification هو الالتزام Commitment أن التوحد مع منظمات الخدمة العامة هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة ، ويرى Sheldon,1971 أن التوحد مع المهنى هو الالتزام المهنى وكذلك يرى lee, 1971 أن مفهوم التوحد مع المنظمة Identification with Organization طبقاً لمفهوم March, Simon, 1958 يتساوى مع الالتزام التنظيمى كما أن بعض دارسى الالتزام نظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم مماثل تماماً للتوحد مثل Buchanan, 1974

لذلك فإن بعض الدراسات دمجت وصهرت مفهوم التوحد والالتزام فى مفهوم واحد واعتبرتهم شيئاً واحد مثل Buchanan, 1974; Hall, 1976; Patchen, 1970; lee, 1971; Hall et al.,1972 ; Schughart, 1972 ; Rotondi , 1974

الاتجاه الثانى :

ونظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمى وبالتالى نظر إلى الالتزام التنظيمى باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة والاندماج فيها wiener, 1982, Allen, Meyer, 1990.1982; porter er al., 1974

الاتجاه الثالث :

نظر إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمى على أنهما مفهومين مختلفين ومتباعدين ومن هؤلاء الباحثين.

Mael, Ashforth, 1995 Mael, Tetick, 1992

والبعد الثانى من المفهوم ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى يعود إلى الالتزام الاتجاهى الذى قدمه

porter et al., 1974, Mowdy et al.,1982 وهو يتبع الاتجاه الثانى الذى يرى أن التوحد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام التنظيمى الوجدانى أو الالتزام التنظيمى الاتجاهى.

وبالرغم من أن مفهوم الالتزام الإتجاهى الذى قدمه porter., 1974 يرى أن مفهوم التوحد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام الاتجاهى بالإضافة إلى النية للبقاء فى المنظمة والرغبة للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فإن هناك باحث آخر Mayer, schoorman, 1992 يرى أن مفهوم الالتزام الاتجاهى يتطابق مع نظرية March, simon, 1958 فى التوحد ويقول أن الدراسة المتأنية لمكونات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وتعريف الالتزام الذى قدمه porter et al.,

1974 تتوافق وتتطابق مع أبعاد الدافعية التى قدمها March, ,simon, 1958 فى نظرية التنظيم p. 672.

وبالتالى فإن إعادة فحص العوامل التى تتكون منها قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى يوضح أن هناك علاقة واضحة بين الأساس النظرى للالتزام التنظيمى وبين أبعاد الدافعية لنظرية March, simon وخصوصاً قرار الاشتراك فى المنظمة الذى يعكسه فكرة الرغبة فى البقاء فى المنظمة ، كما أن قرار الإنتاج فى المنظمة الذى يعكسه فكرة الرغبة فى بذل الجهد من أجل المنظمة . وللأسف لم يقدم لنا مفهوم الالتزام الاتجاهى إطاراً نظرياً مرجعياً يفسر لنا ميكانزمات إنتاج الالتزام التنظيمى فى جميع كتابات الالتزام الاتجاهى إلا نظرية التوحد التى قدمها March, Simon, 1958

لذلك سوف نعرض نظرية التوحد الأصلية كما قدمها March & Simon, الإطار النظرى المرجعى لعملية التوحد مع المنظمة وذلك للأسباب الآتية

- أن التوحد مع المنظمة هو أحد مكونات الالتزام الاتجاهى وهو أحد مكونات الالتزام الوجدانى الذى يمثل البعد الثانى فى نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .
- أن مفهوم التوحد الذى قدمه March , Simon ,1958 تم إعادة تقديمه من جديد حيث قدمته Riechers 1985 على أنه إعادة صياغة وتطوير لمفهوم الالتزام الاتجاهى ، كما تم إعادة تقديم أنماط التوحد داخل المنظمة وخارجها التى قدمت 1958 على أنها متجهات الالتزام منسوبة إلى Riechers, 1985

كذلك اعتمدت عليها كثير من الدراسات التى قدمت فى التسعينات مثل دراسات (Becker, t, 1992; Becker,t, Billings,R, 1993 ;Becker,t,Billings,R,Eveleth,D, Gikert, N, 1996)

الإطار النظرى March, simon, 1958

التوحد Identification

يرى March, Simon, 1958 أن الأفراد يقيمون مواقفهم الخاصة فـــى علاقتها بقيم الآخرين ويقبلون أهداف الآخرين كما لو كانت أهدافهم الخاصــــة . وبالتالى فإن التوحد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لــو كانـــت هـــى قـــيم وأهداف الفرد الخاصة .

أنماط التوحد kinds of Identification :

يعرض المؤلفان أن الأنماط الأساسية للتوحد هى :

1)التوحد مع المنظمة التى يعمل بها الفرد Organizational Identification

2) التوحد مع جماعة العمل الفرعية Supgroup Identification

3) التوحد مع الأنشطة أو المهام Task Identification

4) التوحد مع المنظمـــات خـــارج منظمـــة الفـــرد Extra Organizational Identification

5) التوحـــد مـــع جماعـــة المجتمـــع المحلـــى Community Group Identification

6) التوحد المهنى professional Assoisation Identification

7) التوحد مع جماعة الأسرة family Group Identificalon

العوامل المؤثرة على قوة التوحد :

قدم March, Simon, 1958 إطاراً نظرياً لتحليل ظاهرة التوحد ويعتمد هذا الإطار على التكامل الناتج من استنتاجات البحوث فى دراسة قـــوة التوحـــد وقد بدأو بخمسة افتراضات رئيسية عن قوة أو شـــدة التوحـــد ، ونـــاتج هـــذه

الافتراضات هو قوة التوحد أو المدى الذى يتوحد فيه الأفراد مع جماعاتهم التى ينتسبون إليها وهذه الافتراضات الرئيسية هى :

الافتراض الأول :

كلما تزايد إدراك الفرد لمكانة الجماعة ، كلما تزايد توحد الفرد مع الجماعة ، والعكس بالعكس ، وهذا يعنى أن الجماعة التى تستطيع أن تكون نفوذاً prestige وتأثيراً كبيراً تستطيع أن تحقق توحد الأفراد معها من أعضاء الجماعة .

والعوامل التى تؤثر على إدراك مكانة الجماعة هى :

1/1 المركز الفعلى للجماعة فى المنظمة ويقدر عن طريق تقييم الأفراد الآخرين لمكانة الجماعة .

2/1 إدراك الفرد لقيمة مكانة الجماعة ، ليس طبقاً لتقديرات الآخرين للقيمة ، إنما طبقاً لمعاييره الشخصية ويتوقف مركز الجماعة ى المنظمة على أشكال وأنماط النجاح في المجتمع . واهم هذه العوامل هى :

1/1/1 النجاح فى تحقيق أهداف الجماعة .

2/1/1 مستوى مكانة أو مركز أعضاء الجماعة .

3/1/1 مدى رؤية أو إدراك الجماعة .

ويتوقف مدي رؤية أو إدراك مكانة الجماعة على ثلاث عوامل

1/1/2/1 معدلات نمو الجماعة .

/2/1/2/1 حجم الجماعة .

3/1/2/1 درجة تميز الجماعة .

2/2/1 أما بالنسبة للعوامل التى تحدد المعايير الشخصية كمكانة الجماعة فإنها تتوقف على متغيرين أكثر أهمية .

1/2/2/1 معايير الجماعة التى ينتسب إليها الفرد .

2/2/2/1 المعايير الناتجة من الخبرة الشخصية للفرد .

الافتراض الثانى :

كلما تزايدت درجة التفاعل بين الفرد والجماعة كلما تزايدت رغبة الفــرد فــى التوحد مع الجماعة ، والعكس صحيح .

ويرى المؤلفان أن العوامل التى تحدد مدى تكرارية التفاعل بين الفرد والجماعة هى :

1/2 التغذية المرتدة التى تقرن التوحد بالتفاعل بين الفرد والجماعة هى الفــرد مع الجماعة كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل بين الفرد والجماعة

2/2 كلما تزايد الشعور بالمشاركة ى أهداف الجماعة كلمــا أدى إلــى تزايــد التفاعل .

3/2 تزايد التعرض للاحتكاك بين الفرد والجماعة .

4/2 تزايد الضغط الاجتماعى من الجماعات المختلفة كثقافات فرعية للــضغط على طلب المشاركة يؤدى إلى تزايد التفاعل بين الفرد والجماعة .

5/2 تزايد التشابه والتجانس فى الخلفية الفكرية والاجتماعية لأعضاء الجماعــة يؤدى إلى تزايد ميل الفرد للجماعة .

6/2 كلما تزايد حجم مجتمع الجماعة كلما قل مدى تكرارية التفاعل بين الفــرد وبين أعضاء الجماعة .

الافتراض الثالث :

تزايد عدد الحاجات الفردية المشبعة داخل الجماعة يؤدى إلى تزايد ميل الفــرد إلى التوحد مع الجماعة .

ويرى Simon, 1958 أن هناك متغيراً واحداً يؤثر على عدد الحاجات المشبعة داخل الجماعة وهو :

1/3 درجة السماح بتحقيق أهداف الفرد داخل الجماعة .

فكلما تزايدت درجة السماح بتحقيق الأهداف الفردية داخل الجماعة كلما تزايدت عدد الحاجات المشبعة للفرد داخل الجماعة .

الافتراض الرابع :

تؤدى كمية المنافسة الأقل بين الاعضاء إلى تزايد رغبة الفرد فى التوحد مع الجماعة .

والمتغير المؤثر على كمية المنافسة بين الفرد والجماعة هو :

1/4 درجة الاعتماد على عوائد الجماعة .

فكلما تزايدت درجة اعتماد الفرد على عوائد الجماعة كلما تزايدت المنافسة بين أعضاء الجماعة .

الافتراض الخامس :

كلما تزايد إدراك الفرد لأهداف الجماعة كمشاركة بين الفرد والجماعة كلما تزايدت رغبة الفرد فى التوحد مع الجماعة .

ولكلما تزايد التجانس والتشابه فى الخلفية بين أعضاء الجماعة كلما تزايد إدراك الفرد للأهداف كمشاركة .

التوحد التنظيمى Organizational Identification

يضع March. Simon, 1958 عدداً من الافتراضات الرئيسية عن قوة التوحد التنظيمى منطلقاً من الافتراضات السابقة عن التوحد مع الجماعة ، وأهم هذه الافترادنسات هى :

- أن الأطول فى مدة الخدمة فى منظمة معينة هو الأقوى فى درجة توحده مع المنظمة وذلك لأن الأطوال فى مدة الخدمة هو الأقل رغبة فى ترك المنظمة اختيارياً .
- تؤثر ترقية الأفراد لأعلى أو التحرك التنظيمى الصاعد للأفراد على التوحد مع المنظمة ، فالفرد الذى يتحرك لأعلى هو الأكبر فى درجة توحده مع المنظمة .
- الإجراءات الإدارية أو نمط الإشراف من المديرين يؤثر على التوحد مع المنظمة ، وقد ظهر أن المشرف الذى يسهل للعاملين إشباع احتياجاتهم هو الذى يعمل على زيادة توحد العاملين مع منظماتهم . وأن المشرفين الذين يتيحون للعاملين فرصة للمشاركة يجعلون العاملين أكثر توحداً مع منظماتهم من المشرفين الذين لا يتيحون للعاملين الفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات فى المنظمة .
- أى أن المشاركة فى اتخاذ القرارات فى المنظمة وتسهيل إشباع تحقيق أهداف الفرد تؤدى إلى الاتجاه نحو التوحد مع المنظمة .
- إن الفرد يميل إلى التوحد مع المنظمة التى تمكنه من ممارسة التفاعلات مع الآخرين أكثر من المنظمة التى لا تتيح فرصة التفاعل مع الآخرين ذلك لأن التفاعل يزيد من جاذبية المنظمة .
- يكون الفرد أكثر ميلاً للتوحد مع المنظمة التى يدركها أكثر مكانة اجتماعية من غيرها من المنظمات من ميله للتوحد مع المنظمة التى يدركها أقل فى المكانة الاجتماعية عن غيرها من المنظمات.
- وذلك لأن التوحد هو وسيلة للحصول على المكانة الاجتماعية والمكانة يمكن أن تأتى من التوحد مع قسم معين ولكن فى ظروف معينة تأتى من التوحد مع المنظمة ككل .

واتساقاً مع هذا الغرض فإن المنظمة الأكثر إنتاجاً لمنتجات متميزة هى الأكبر فى توحد العاملين معها والمنظمة الأكبر فى الحجم والأقوى فى المكانة المهنية تكون الأكبر فى توحد الأفراد معها .

- المنظمة الأسرع فى النمو هى الأكبر فى توحد العاملين معها من المنظمة ضعيفة النمو .

وطبقاً للافتراضات السابقة فإن إدراك الفرد لمكانة المنظمة سيخضع لمحددات الشخصية للأفراد .

- فالأفراد الذين لديهم خبرة محدودة بالمنظمات الأخرى ومكانتها هم الأكثر قوة فى توحدهم من الأفراد الذين لديهم خبرة واسعة بالمنظمات البديلة .
- كذلك الأفراد الذين لديهم المستوى التعليمى الأقل من المستوى التعليمى السائد فى المنظمة أو متجانساً معه يكونون أكثر قوة فى توحدهم من الأفراد الذين مستوى تعليمهم أعلى من مستوى التعليم السائد فى المنظمة .

ومن العرض السابق لنظرية Marsh, Simon 1958 فى التوحد يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على التوحد مع المنظمة فى العوامل التالية :

1) عوامل متعلقة بخصائص الأفراد :

- طول مدة خدمة الفرد فى المنظمة .
- درجة ترقية الفرد لأعلى فى المنظمة .
- خبرة الفرد عن مستوى مكانة المنظمة .
- معايير الفرد والجماعة فى تقييم مكانة المنظمة .

2) عوامل متعلقة بخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة :

- درجة الرضا عن العمل وعن المنظمة ككل .
- درجة السماح للأفراد بتحقيق أهدافهم الشخصية .
- درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات بالمنظمة .

- كمية التعرض للتفاعل والاحتكاك بين أعضا المنظمة .
- درجة التشابه فى الخلفية الفكرية والاجتماعية لأعضاء المنظمة
- درجة التشابه فى المركز بين أعضاء المنظمة .

3) عوامل متعلقة بخصائص المنظمة :
- حجم المنظمة .
- معدلات نمو المنظمة .
- مكانة المنظمة فى المجتمع .
- درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها .
- درجة مهنية المنظمة ومدى تميزها فى المنتج .

4) عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة :
- عدد البدائل من المنظمات الخارجية المدركة وإمكانية الانتقال من المنظمة .
- قوة العادات والقيم الاجتماعية فى الارتباط بمنظمة معينة .

تقييم المؤلف لنظرية March, Simon, 1958 :

بالرغم من أن March, Simon, 1958 من أوائل الباحثين الذين عالجوا قضية التوحد مع المنظمة وتقدم لنا إطاراً نظرياً يفسر ارتباط الفرد بالمنظمة من خلال عملية التوحد إلا أن عمل الباحثين مارش وسيمون يحدد بوضع وصياغة نظرية وصفية ليست قائمة على نتائج وإثباتات إمبريقية مؤيدة للنظرية ككل فى التوحد التنظيمى ، كما أن النظرية يكتنفها بعض الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التوحد مع المنظمة حيث تتداخل تلك المتغيرات ويصعب قياسها ميدانياً ، وبالتالى تكون هذه النظرية غير قابلة للاختبار بسهولة ، وبالتالى لم تصادف هذه النظرية اختباراً ميدانياً كاملاً حتى الآن .

ولكن ما زالت هذه النظرية المرشد للباحثين فى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام حتى الآن .

فقد تم تطوير مفهوم التوحد فى بداية التسعينات استناداً إلى هذه النظرية.

Becker, Tompkins, 1994; Becker, 1991; Dutton, d, Dukerich, Harquail, 1994, Ellemers, Kortekaas, O:ıwerkerk, 1999, Bergami, Bagozzi, 2000;

كما يرى البعض أن النظرية هى الإطار المرجعى الذى أشتق منه مفهوم الالتـزام الاتجاهى بعد أن تم استبدال فكرة الاشتراك فى المنظمة بالنية للبقاء فـى المنظمـة واستبدل قرار الإنتاج بالرغبة فى بذل الجهد من أجل المنظمة .

لكن النظرية بصورتها الأصلية لم تصادف دراسة ميدانية لاختبارها .

مسارات دراسات التوحد Identification :

توصل مفهوم التوحد مع المنظمة إلى العديد من النتائج فى شـرح وتوضـيح المفهوم قام بها :

Brown, 1969, Batchen, 1970; Lee, 1971; Hall, Schnieder, Nurgren, 1971; Sheldon, 1971; Rotondi, 1975.

وبالرغم من ذلك تم إعاقة استمرار المفهوم وذلك بدمج مفهوم التوحد فـى مفهـوم الالتزام التنظيمى ، فبعض الدراسات دمجت مفهوم التوحد مع المنظمة والالتـزام التنظيمى فى مفهوم واحـد مثـل Buchanan, 1974; Hall, 1967; Patchen, 1970; Rotondi, 1975 وأطلق على المفهوم بعد ذلك مفهوم الالتزام التنظيمى . بينما المسار الثانى فى عملية دمج المفهوم هو الذى نظر إلى التوحد مـع المنظمـة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمى مثل Porer et al., 1974 وكذلك Meyer, Allen, 1990 .

وهناك مسار آخر مستقل بدأ ينظر إلى التوحد باعتباره مفهوما مستقلا ومختلفا عـن الالتزام التنظيمى ثم بدأ هذا المسار ينقسم إلى مسارين فرعيين فـى النظـر إلـى التوحد مع المنظمة هما :

المسار الأول :

وينظر إلى التوحد باعتباره مفهوم إدراكى أو معرفى أكثر مـن كونـه وجـدانى ويصف الإدراك المعرفى بالتوحد مع الجماعة وليس سلوك ناتج من الجماعة حيث يصف ذلك Mael, Tetric, 1992 بقولهم:

Perceptual rather than affective, describes only he cognitive perception of oneness with he group not resultant behavior.

المسار الثانى : وينظر إلى التوحد باعتباره مفهوم وجـدانى نـاتج مـن الـشعور بالانتماء إلى الجماعة Group Identity ومن تبنى الفرد لقيم وأهداف الجماعـة أو

الكيان المنتمى إليه باعتبارها قيم وأهداف الفرد الخاصة وبالتـــالى فـــإن الــشعور بالتوحد هو سلوك ناتج عن الانتماء للجماعة .

وسنعرض أحد دراسات المسار الأول فى التوحد وهى دراســـة الباحثـــان Mael, Teric, 1992 حيث أن هذه الدراسة فحصت العلاقة بين مفهوم التوحـــد ومفهـــوم الالتزام التنظيمى الاتجاهى .

الدراسات الحديثة فى مفهوم التوحد :

سبق القول أن المسار الأول والرئيسى فى دراسات التوحد هو الذى نظر إلى التوحد باعتباره مفهوماً إدراكياً أكثر من كونه وجدانياً ويصف الإدراك المعرفى التوحد مع الجماعة وليس سلوكاً ناتجا عن الانضمام للجماعة .

وانطلقت تلك الدراسات من التأكيد على التباعد والاختلاف بين مفهوم الالتزام التنظيمى الذى قدمه Porter e al., 1974 وبين مفهوم التوحد .

أحد تلك الدراسات هى دراسة Mael, Tetrick, 1992 وقد أجريت الدراسة لفحص مدى تميز مفهوم التوحد واختلافه عن مفاهيم الالتزام التنظيمى والرضا عن العمل والاندماج فى العمل .

واشتق الباحثان مقاييس للتوحد من التعريفات التقليدية للتوحد من نظرية الانتماء الاجتماعى التى قدمها Jaifel, 1978; urner, 1984 .

ويحاول المقياس أن يقيس بوضوح التوحد مع جماعة اجتماعية سيكولوجية كمفهوم متميز ومستقل ويقارن بمفهوم الالتزام التنظيمى الذى قدمه Porter et al., 1974 فى علاقتها بالرضا عن العمل والرضا التنظيمى والاندماج فى العمل .
واستخدم لقياس التوحد مقياس مبتكر يتكون من 10 عبارات تعكس إدراك المشاركة فى الخبرات (6 عبارات) وكذلك إدراك المشاركة فى الخصائص (4 عبارات) ولقياس الالتزام التنظيمى استخدم O.C.Q (قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى) ذات الخمسة عشر عبارة ولقياس الاندماج فى العمل استخدم مقياس Loadahl, Kejner, 1965

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج تحليل Confirmatory Factor analysis للعشرة عبارات التى تكون مقياس التوحد مع المنظمة أن ملاءمة وصلاحية النموذج المفترض ذو

العاملين والذى يشمل (خبرة المشاركة فى المنظمة وتوافر خصائص المشاركة) أعلى بالمقارنة مع نموذج عامل واحد .

ويوضح جدول رقم (2) عبارات مقياس التوحد مع المنظمة وتحميلات العامل Factor Loading .

جدول رقم (2)

عبارات مقياس التوحد وتحميل العامل للتوحد

عبارات مقياس التوحد	خبرة المشاركة	المشاركة فى الخصائص
1- عندما ينتقد شخصاً ما هذه المنظمة أشعر بالإهانة الشخصية .	0.785	
2- أنا مهتم جداً بما يعتقده الآخرون عن هذه المنظمة	0.676	
3- أنا دائماً أقول نحن أكثر من قولى هم عندما أتحدث عن المنظمة .	0.545	
4- نجاح هذه المنظمة هو نجاحى الشخصى	0.643	
5- عندما يمدح شخص هذه المنظمة أشعر أن ذلك مجاملة لى	0.663	
6- أنا أتصرف باعتبارى رجل المنظمة بدرجة كبيرة	0.571	
7- إذا انتقدت رواية معينة هذه المنظمة فإنى أشعر بالخجل .		0.843
8- أنا لا أتصرف باعتبارى رجلا ممثلاً للمنظمة تماماً		0.704
9- أنا لدى الكثير من السمات الممثلة لرجال هذه المنظمة		0.549
10- أن نقاط الضعف الموجودة فى رجال المنظمة موجودة عندى		0.790

المصدر Mael, Tetrick, 1992

كما كان معامل (Alpha) لتقديرات التوافق الداخلى أو الثبات (81.66) كما أوضحت الدراسة أن الارتباط بين العاملين (r = 0.38) .

ولتأكيد استقلال واختلاف مفهوم التوحد التنظيمى عن غيره من المفاهيم الالتزامية تم افتراض عدد من النماذج التى قورنت مع نموذج العدم وأوضحت نتائج الدراسة أن النموذج ذو الستة عوامل (التوحد المبنى على خبرة المشاركة والتوحد المبنى على المشاركة فى الخصائص) والالتزام التنظيمى الاتجاهى (يقاس

بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى) والرضا عن العمل والاندماج فى العمل هو أفضل النماذج فى مدى صلاحيته وملائمته لبيانات الدراسة وبالتالى فإن مفهوم التوحد مع المنظمة ببعديه مختلف عن كل المفاهيم السابقة . ويوضح جدول رقم (3) نتائج الارتباطات بين مفهوم التوحد ببعديه وغيره من المفاهيم الأخرى .

جدول رقم (3)

الارتباطات بين مقياس التوحد والمقاييس الأخرى

بيان	IDD 6SE	IDP GSC	OCQ	O sat	J sat	J InvI
التوحد مع المنظمة						
- خبرة المشاركة (IDG – SE)	1.00					
- المشاركة فى الخصائص (IDPG-SC)	0.36	1.00				
- الالتزام التنظيمى (OCQ)	0.77	0.47	1.00			
- الرضا عن المنظمة (O sat)	0.55	0.40	0.80	1.00		
- الرضا عن العمل (J sat)	0.55	0.33	0.75	0.74	1.00	
- الاندماج فى العمل (J Inv.)	0.55	0.27	0.63	0.48	0.52	1.00

المصدر : Mael, Tetrick, 1992

كما أوضحت الدراسة أن التوحد مع المنظمة هو حالة خاصة من التوحد مع الجماعات الاجتماعية وهو مفهوم أو شكل مختلف طبقاً لرأى Ashforth, Mael, 1994 .

كما أن التوحد مع المنظمة إذا ما تم قياسه باستخدام (IDPS) هو مفهوم مختلف عن الالتزام التنظيمى إذا ما تم قيا سه باستخدام (OCQ) .

كما أوضحت الدراسة أن الالتزام التنظيمى له مكون وجدانى يقود إلى التداخل بشدة مع مقاييس الرضا عن العمل ، بينما مفهوم التوحد المعرفى يساهم بدرجة أقل فى تباين مقاييس الرضا .

كما أفادت الدراسة فى أن مفهوم ومقيـــاس التوحـــد لـــيس مقيـــداً بـــالموظفين بالمنظمات ، كما هو الحال فى مقياس الالتزام التنظيمى OCQ إنما يمكن تطبيقـــه فى الأنواع المختلفة من أعضاء الجماعات السيكولوجية مثـــل الجنـــود وخريجـــى الجامعة .

لذلك يرى الباحثون أن مقياس التوحد مع جماعة سيكولوجية هو مقياس وأعد لقياس الولاء والارتباط بالمنظمات .

لمزيد من الدراسات حول مفهوم الانتماء الاجتماعى يرجع الى اعمـــال البـــاحثيين مثـــل AshForth ,Mael , 1989 ; Hopkins , 2001 ; Batchen , 1970 ; Kajan , 1988 ; Kanungo , 1979

كما يمكن للباحثيين الرجوع الى المراجع الاتية

- Ellemers , spears, doosje , Social identity ,context , Commitment , content , Oxford:Blackwell, (1999)
- Abrams , Hogg, Social identity , Theory constrictive and critical advances , (1990)

تقييم المؤلف لمقياس التوحد كمقياس للالتزام التنظيمي

أثبتت دراسة Mael, Tetrick 1992 أن مقياس التوحد التنظيمي Organizational Identification الذى قدمه Mael, Tetrick 1992 له بعدين فى المشاركة هما الشعور بخبرة المشاركة وبعد الاشتراك فى الخصائص بين الفرد والمنظمة وأن البعدين ذو ارتباطات مختلفة بغيرهم من مقاييس الالتزام ، كما أوضحت الدراسة أن ارتباط البعدين ببعضهم البعض (r = 0.36) وهو ارتباط اقل من ارتباط البعدين بمقياس الالتزام OCQ حيث كانت الارتباطات (r = 0.46, r = 0.77) وأن هذه النتيجة تلقى قدراً كبيراً من التشكك فى إمكانية استخدام ذلك المقياس فى قياس الالتزام التنظيمى الاتجاهى أو الالتزام التنظيمى الوجدانى .

كما كان ارتباط البعدين السابقين بالرضا عن المنظمة مقداره (r = 0.40, r = 0.55) وهى أيضاً ارتباطات أعلى من الارتباط بين بعدى التوحد السابقين مما يدعم الحقيقة السابقة .

وبالرغم من عدم إمكانية استخدام مقياس Mael, Tetrick فى قياس الالتزام التنظيمى فى المنظمات طبقاً للنتائج السابقة فمن الناحية الأخرى فإن هناك شكوك فى إمكانية استخدام مقاييس الالتزام التنظيمى فى مرحلة الدخول فى المنظمات ، لذلك يتضح لنا أهمية مفهوم التوحد التنظيمى (OI) فى فهم التغيرات التى تحدث بالنسبة للقادمين إلى المنظمة Ashforth, Mael, 1989, P..26 لأن التوحد صمم لقياس درجة شعور الفرد بالتوحد مع والانتماء إلى وأن يعرفوا أنفسهم باعتبارهم جزء من المجتمع الإنسانى الذى يعملون فيه ، وفى هذه الحالة فإن المجتمع الإنسانى هو المنظمة لذلك (فمن المنتظر) أو من المتوقع أن تكيف الفرد مع عمله يرجع جزئياً إلى خبرته خلال فترة دخوله المنظمة ، والتى تروج فيه المنظمة لعملية التوحد مع العناصر الاجتماعية للمنظمة لذلك فإن مقياس التوحد أفضل من مقياس OCQ لقياس الالتزام التنظيمى فى مرحلة الدخول للمنظمة .

ثانياً : مفهوم الالتزام الاتجاهى

مفهوم الالتزام الاتجاهى

كان أول تعريف للالتزام التنظيمى الاتجاهى هو الذى قدمه Porer, Smith والذى عرف فيه الالتزام بأنه : "الاتجاه الإيجابى الوجدانى نحو المنظمة" وبعد ذلك عرف Sheldon, 1971 الالتزام بأنه "الاتجاه والتوجه نحو المنظمة والذى يربط ذاتية الفرد بالمنظمة والنية للعمل الإيجابى نحو المنظمة" .

ثم أجرى Porter وزملائه تطويراً لمفهوم الالتزام التنظيمى بإضافة عناصر أخرى للتعريف السابق Porter, Smith, 1970 وبناء عليه عرف كل من Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974 : 710 الالتزام التنظيمى بأنه : "قوة توحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه" .

ويحدد الالتزام التنظيمى بثلاث عناصر هى :

1) قبول الأهداف والقيم التنظيمية .
2) الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .
3) الرغبة فى بذل الجهد من أجل دفع المنظمة للأمام .

وفى نفس العام قدم Buchanan, 1974 تعريف مشابه وقريب للالتزام التنظيمى بأنه الارتباط الفعال بين الفرد وبين قيم وأهداف المنظمة وبين الفرد وبين المنظمة ككل .

ويعرف الالتزام طبقاً لإجراءات قياسية بأنه يتضمن ثلاث عناصر منفصلة ولكن مترابطة اتجاهياً وهى :

1) الشعور بالتوحد sense of identification مع قيم وأهداف المنظمة ، وتبنى هذه القيم والأهداف كما لو كانت قيم الفرد وأهدافه الخاصة .

2) الشعور بالاندماج Involvement أو الانغماس السيكولوجي فى الأنـشطة والواجبات التنظيمية .

3) الشعور بالولاء Felling of Loyalty والمحبـة Affication والارتبـاط بالمنظمة .

وخلال ما يزيد عن عشرة سنوات تم إجراء التطوير فى مفهوم الالتزام التنظيمـي الذى قدمه Porter et al., 1974 بإجراء عدد من الدراسات منها :

- Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974.
- Dubin, Chanmpoux, Porter, 1975.
- Porter, Chanmpoux, Smith, 1976.
- Steers, 1977
- Mowday, Porter, Steers, 1982

تم خلالها التعرف على مقدمات الالتزام التنظيمى وعلى نتائجه وتـم تطـوير قائمة استقصاء لقياس الالتزام التنظيمى أطلق عليه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وأصبح مفهوم الالتزام التنظيمى المطور من مجموعة العلماء ينسب أحياناً Porter, Smith, 1970 وأحياناً أخرى إلى Steers, 1977 وأحياناً أخرى إلى Porter, et al., 1974 وكثيراً جداً ما ينسب إلى Mowday et al., 1982 وفى كل الأحـوال هو نفس المفهوم الذى يعرف بأنه "توحد الفرد مع منظمة معينـة واندماجـه فيهـا" ويقاس باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ التى تقيس ثلاث عناصـر للالتزام التنظيمى هى :

- قوة الاعتقاد فى الأهداف والقيم التنظيمية وقبولها .
- قوة الرغبة فى بذل الجهد لصالح المنظمة .
- الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

نموذج الالتزام الاتجاهى Attitudinal Commitment

فى إطار تطوير مفهوم الالتـزام التنظيمـى الـذى قدمـه Porter, Steers, Mowday, Boulian 1974 واستمروا فى تطويره حتى عام 1982 قدم Steers, 1977 إطاراً نظرياً أو نموذج للالتزام التنظيمى موضحاً فيـه مقـدمات الالتـزام ومفهوم الالتزام ونتائجه واختبر هذا النموذج من خلال دراسة ميدانية .

ويعرف Steers, 1977 مفهومه للالتزام بأنه : "درجة توحد الفرد مـع الأهـداف التنظيمية وقيم أعضاء المنظمة والاتجاه للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة" ويقول :

Organizational Commitment may be defined as the relative strength of an individual identification with and involvement in particular organization.

والالتزام يميز بثلاث عناصر هى :

1) الإيمان بالقيم والأهداف التنظيمية وقبولها .
2) الرغبة فى بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة .
3) الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويقول Steers, 1977 بصدد توضيح مفهومه :

أن الالتزام يختلف عن الارتباط العادى بالمنظمـة أو العـضوية بالمنظمـة حيـث يتضمن العلاقات الإيجابية الفعالة بين الأفراد وبين أصحاب الأعمال أو المنظمـة ، وهذا ينبع من أن الموظفين لديهم الرغبة والقدرة ليكونوا أعلـى مـن الاحتياجـات الطبيعية المعتادة من السلوك الامتثالى المطلوب ليـساهموا فـى خدمـة وتحقيـق الأهداف التنظيمية .

نموذج الالتزام التنظيمى الاتجاهى Steers, 1977

ينظر Steers, 1977 إلى الالتزام التنظيمى على أنه المدى الذى ينتمى الأفـراد فيه إلى المنظمة ، وهذا يظهر من الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وكـذلك قـوة رغبتهم فى البقاء كأعضاء وقوة رغبتهم فى العمل بجد من أجـل تحقيـق صـالح المنظمة .

مقدمات الالتزام التنظيمى :

اقترح Steers, 1977 أن هناك ثلاث عوامل تؤثر على درجة الالتـزام التنظيمـى هى :

1) خصائص الفرد Personal Characteristic :

ويرى أن الالتزام يرتبط ببعض خصائص الفرد مثل السن.والحاجة إلـى الإنجـاز والتعليم .

2) خصائص العمل Job Characteristic :

ويرتبط الالتزام بخصائص العمل التى تشمل زمـلاء العمـل والفرصـة للتفاعـل الاجتماعى ، والاندماج فى المهام والتغذية المرتدة .

3) خبرة الأفراد فى العمل Work Experiences :

وأخيراً يقترح أن الالتزام التنظيمي يرتبط بخصائص خبرة الفرد عن عمله وتـشمل :

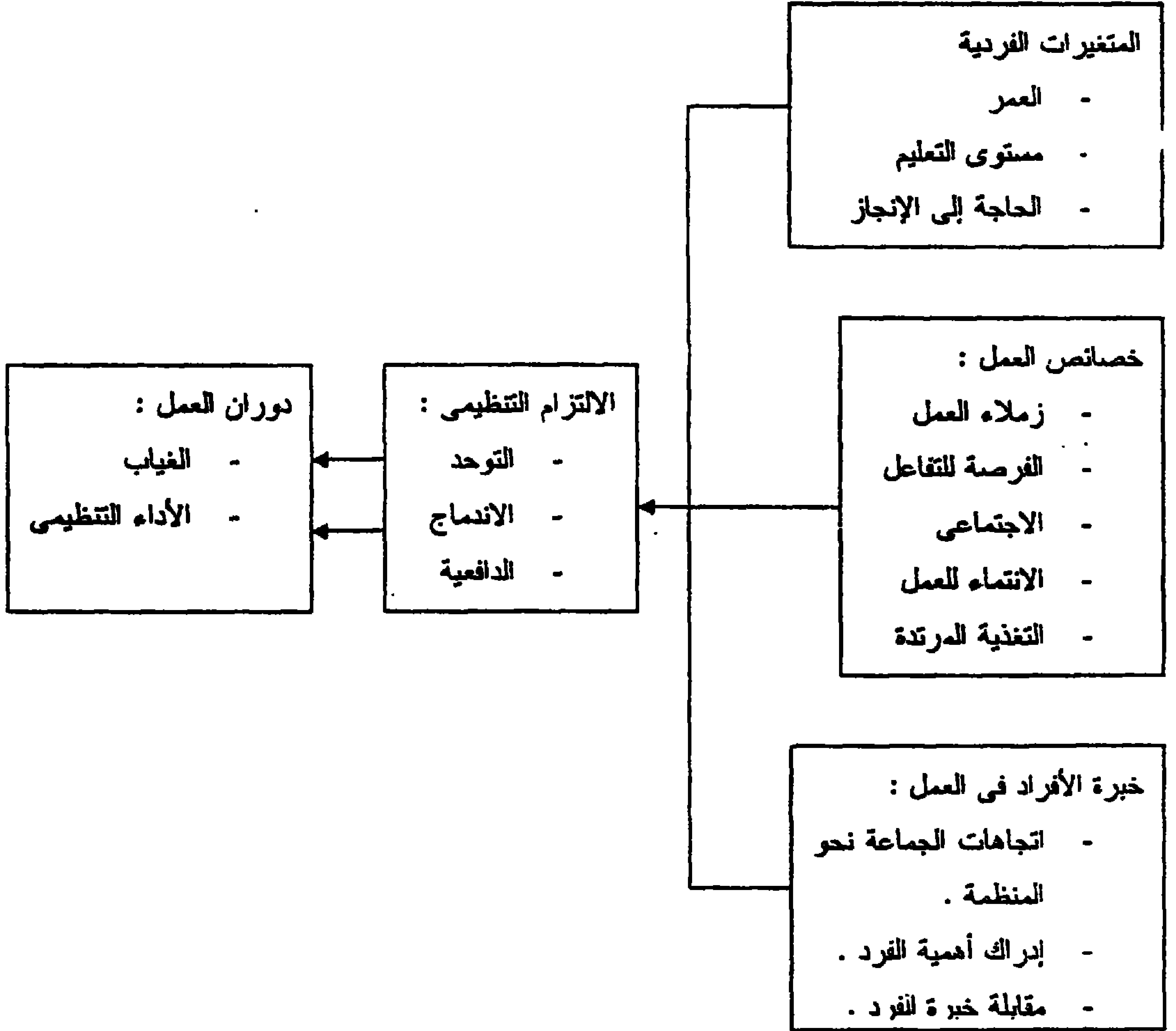
أ) اتجاهات الجماعة نحو المنظمة ب) إدراك أهمية الفرد فى المنظمة

ج) المدى الذى تقابل فيه المنظمات خبرة الفرد .

مخرجات الالتزام التنظيمى :

يؤدى الالتزام التنظيمى فى نموذج Steers, 1977 إلى النتائج الآتية :

- الرغبة فى البقاء والاستمرار بالمنظمة .
- المواظبة على الحضور بالمنظمة .
- الأداء العالى للأعمال .



شكل رقم (1)

الدراسات الميدانية فى الالتزام الاتجاهى

فى دراسة أجراها Steers, 1977 لاختبار نموذج الالتزام الاتجاهى والتعرف على مقدماته ونتائجه من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستشفى ومكتب للأبحاث وأهداف البحث 391 موظفا تتضمن 119 عالما ومهندسا فى مكتب للأبحاث وعدد 382 موظفين تشمل مديرين ، ممرضات ، عمال خدمة ، موظفين وكتبة .

هدفت الدراسة إلى اختبار النموذج باستخدام التعريف السابق للالتزام وتم قياس الالتزام باستخدام (O.C.Q) وباستخدام المقدمات والنتائج المفترضة السابقة .

نتائج الدراسة دعمت وأيدت النموذج السابق وكانت نتائج الدراسة أن زيادة الالتزام التنظيمى ترتبط بجميع خصائص الشخصية التى تتضمن:

- العمر Age .
- الحاجة إلى الإنجاز .
- التعليم Education .

كما وجد أن زيادة الالتزام ارتبط بجميع خصائص العمل والتى شملت :

- زملاء العمل .
- الفرصة للتفاعل الاجتماعى .
- الاندماج فى العمل Task Identity .
- التغذية المرتدة Feed Back .

وأخيراً وجد أن الالتزام ارتبط بخبرة الأفراد فى العمل وتضمنت :

- اتجاهات الجماعة قبل المنظمة .
- أهمية الفرد المدركة .
- درجة مقابلة خبرة الفرد فى المنظمة .

كذلك أيدت نتائج الدراسة الافتراضات التى وضعها Steers وهى أن النتائج التـى ترتبط بالالتزام فى المنظمتين تتضمن المتغيرات الآتية :

- رغبة الفرد فى البقاء والاستمرار بالمنظمة .
- الانتظام والمواظبة (للعلماء والمهندسين) ودوران العمل للموظفين.
- كمية العمل .

دراسة Morris, Sherman, 1981

حاول فيها تطوير الإطار النظـرى الـذى قدمـه Steers, 1977 للالتـزام التنظيمى محاولاً الكشف عن مدى قدرة إطار Steers, 1977 على التعمـيم علـى المنظمات المختلفة وفى ظل مواقف تنظيمية مختلفة وبالتالى تكوين إطـار نظـرى يعتمد على نتائج ميدانية .

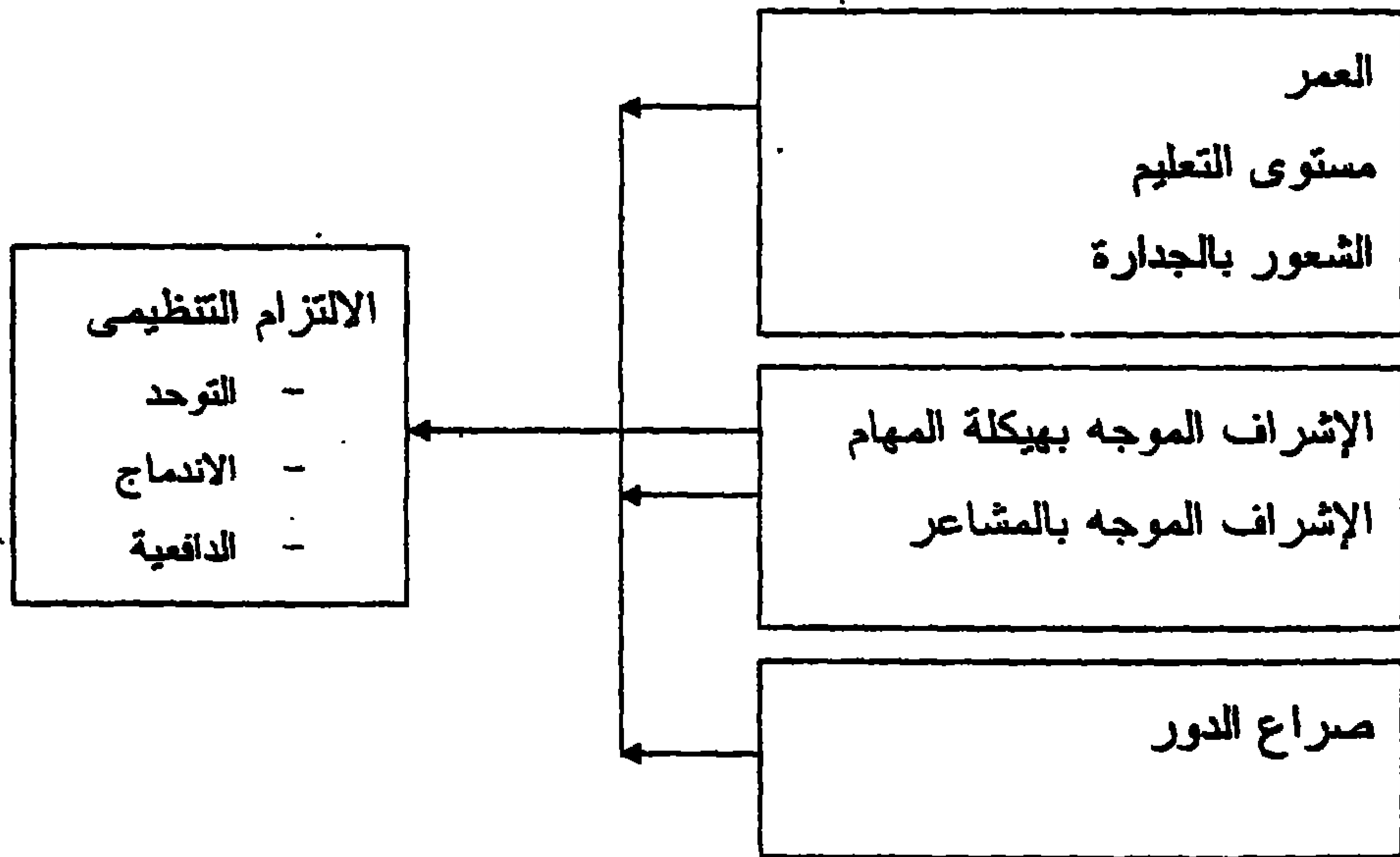
تصميم الدراسة :

حاول الباحثان التعرف على المتغيرات التى تؤثر علـى الالتـزام التنظيمـى الاتجاهى والتى تصيغ نموذج الالتزام ، وقد اعتمدت الدراسة على الإطار النظـرى الذى قدمه Steers, 1977 الذى يقسم مسببات الالتزام إلى ثلاثة مجموعات رئيسية الأولى هى خصائص الأفراد والثانية الخصائص المتعلقة بالـدور والثالثـة خبـرة الأفراد فى العمل

وقد راعى الباحثان أن مسببات الالتزام تكون مـن المتغيـرات التـى تـرتبط إحصائياً بالالتزام وتمكن من إقامة نموذج نظـرى للالتـزام . وأختـار الباحثـان متغيرين هما العمر والتعليم للتعبير عن مجموعة خصائص الأفراد بالإضـافة إلـى متغير تم إضافته هو الشعور بالجـدارة . وأختـار متغيـرين لتمثيـل متغيـرات الخصائص المتعلقة بدور الفرد وهو صراع الدور وغموض الـدور . أمـا خبـرة الأفراد فى العمل فقد أختار لها متغيران يتضمنان قضية تراكم المعلومات عن قـيم

العمل وعن المحتوى الاجتماعى المحيط بالعمل والمتغيران يقيسا السلوك القيـــادى للمشرف وهما الإشراف الموجه بالاهتمام بهيكلة المهام والإشراف الموجه بالاهتمام بالمشاعر

شكل رقم (2)



مقدمات الالتزام

نتائج البحث :

أجرى البحث فى ثلاث منظمات حكومية على 650 فرداً مـــن مـــستويات إداريـــة مختلفة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات الـــسابقة ارتبطـــت بـــالالتزام

التنظيمى وأنها تفسر 47% من الالتزام إلا أن المتغير السابع وهو غموض الدور فشل فى تحقيق دلالة معنوية فى تأثيره على الالتزام .

وبالتالى قدمت الدراسة دلائل على أن المتغيرات التى قدمها Steers, 1977 والتى تمثل مكونات الالتزام ويمكن وصفها فى ثلاث مجموعات الأولى خصائص الأفراد والثانية خصائص علاقات الدور والثالثة خبرة الأفراد فى العمل .

اتفقت النتائج المرتبطة بالعمر ومستوى التعليم مع نتائج باحثين آخرين مثل Stevens, 1978; Hrebiniak et al., 1974; Sheldon, 1971 كذلك أتضح أن متغير الشعور بالجدارة مؤشر ذو دلالة معنوية كبيرة فى التنبؤ بالالتزام وهذا يقدم لنا دليلاً على أن بيئة العمل المشبعة لحاجة الأفراد إلى الإنجاز وتحقيق الذات تكون أكثر تأثير فى إيجابية اتجاهات الأفراد نحو المنظمة وأكثر تأثيراً على تطوير وزيادة الالتزام التنظيمى ، وهذه النتيجة تحسم الجدل فى تأثير بيئة العمل التنظيمية على الالتزام .

بينما فيما يتعلق بمتغيرات الخصائص المرتبطة بدور الفرد فى المنظمة فإن صراع الدور فقط وليس غموض الدور الذى ارتبط ارتباطاً معنوياً مستقلاً بالالتزام التنظيمى كمتغير مستقل وقد اتفقت الدراسة فى هذه الجزئية مع دراسة Morris, Koch ولكن نتائج غموض الدور لا تتفق معها . وهذه النتيجة تؤكد أن شعور الأفراد بالجدارة لا يميل إلى التواجد فى ظل ظروف غموض الدور .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن السلوك القيادى للمشرف يشكل مكونا هاما من مكونات الالتزام حيث وجد أن السلوك القيادى المهتم بهيكلة الإنتاج والسلوك القيادى الموجه بالاهتمام بالمشاعر يمثلان أحد المتغيرات التى تمارس تأثيراً على الالتزام ومن مكونات الالتزام ، وهنا يرتبط السلوك القيادى للمشرف بعملية التنشئة الاجتماعية فى تأثيره على الالتزام ، وكما يوضح شكل رقم (2) أن هناك ستة

متغيرات من السبعة متغيرات الأصلية التى يمكن أن تعتبر من مكونات الالتزام التنظيمى .

وطبقاً للنموذج المعدل المستخدم نتائج هذه الدراسة تكون العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمى الاتجاهى هى :

- الشعور بالجدارة Sense of Competence .
- صراع الدور Role Conflict .
- مستويات التعليم Education .
- الاهتمام بهيكلة المهام Initiating Structure .
- الاهتمام بالمشاعر Consideration .
- العمر Age .

وطبقاً لتقسيم Steers, 1977 فإن مقدمات الالتزام هى خصائص الأفراد وتشمل :

1) العمر 2) التعليم 3) الشعور بالجدارة

خصائص دور الفرد فى العمل :

1) صراع الدور

خبرة الأفراد فى العمل :

1) الاهتمام بمشاعر الأفراد 2) التوجه بالاهتمام بهيكلة المهام

وقد أثبتت الدراسة عدم قدرة نموذج Steers, 1977 على التعميم خلال المستويات التنظيمية المختلفة ، فقد تفاوتت أهمية المتغيرات السابقة فى تأثيرها على الالتزام التنظيمى خلال المستويات الإدارية المختلفة .

وعند محاولة تعميم نتائج الدراسة على المنظمات المختلفة أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اتساق وتوافق فى النتائج فى المنظمات المختلفة.

الأمر الذى دعا الباحثان إلى الدعوة لإقامة نموذج آخر للالتزام لديه القدرة على التعميم فى كل المواقف التنظيمية المختلفة .

مقاييس الالتزام الاتجاهى

أولاً : قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى O.C.Q

مثلت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمـــى Organizational commitment questionnaire والتى يطلق عليها اختصاراً OCQ (وهذا الاختصار هــو الــذى سنستخدمه فى هذا البحث كترجمة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى) الوسيلة التــى طورها كــل مــن Mowday, et al., 1982; Steers, 1977; Porter et al., 1974 .

وطبقاً للحصر الذى قــام بــه Mathieu, Zajac, 1990 فقــد اســتخدمت قائمــة استقصاء الالتزام التنظيمى فى 100 دراسة من عدد 174 دراسة لخصها الباحثــان السابقان .

كما أنها استخدمت فى الدراسات العربية لقياس الالتزام التنظيمى باعتبارها المقياس الوحيد لقياس الالتزام (الجوهرى 1999 ، القطان 1987 ، عمران 1991 ، الميــر 1994 ، درويش 1999 ، محمود 1991 ، الطحم 1996) .

وبالرغم من الانتقادات الشديدة التى وجهت إلى قائمة استقصاء الالتــزام التنظيمــى من بعض الباحثين فإنها ما زالت تستخدم حتى الآن فى الدراسات التنظيميــة مثــال Millward et al., 1988; Ellemers, Henrietle, 1998; Keller, 1997 .

وذلك نتيجة للتضارب فى آراء الباحثين بشأن قائمة الاستقصاء فهناك رأيين بــشأن القائمة :

- الرأى الأول ويمثله Randall, 1996 :

حيث أوصت باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى فــى البحــوث المــستقبلية لوجود ارتباط كبير بين الالتزام وبين مخرجات العمل عنها فى المقاييس الأخرى .

- الرأى الثانى ويمثله Kook, Wall, 1980 :

حيث وجها الكثير من الانتقادات المتعلقة بصدق تكوين المفهوم Construct Validity والتجانس بين عناصر المفهوم وغموض بعض العبارات وعرضوا مقياس معدل لتطوير عبارات الالتزام .

ولأهمية قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى فى البحوث التنظيمية والنظرية، الالتزام التنظيمى سوف نتعرض لها بالتفصيل ونتعرض للدراسات التى أجريت عليها .

قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ :

تتكون قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ من 15 عبارة تعكس اتجاه كل من النوايا الاتجاهية والنوايا السلوكية وهى :

1- لدى الرغبة فى بذل مجهود أكبر مما هو متوقع منى من أجل دفع المنظمة لتحقق النجاح .
2- أنى أقدم هذه المنظمة لزملائى وأصدقائى كمكان عظيم للعمل به.
3- أشعر بقدر قليل من الولاء لهذه المنظمة (معكوسة) .
4- سوف أقبل أى نوع من واجبات العمل الأخرى من أجل أن أحافظ على عملى فى هذه المنظمة .
5- أشعر أن قيمى وقيم هذه المنظمة متماثلة .
6- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنى جزء من هذه المنظمة .
7- من الممكن أن أكون مصيباً لو كنت عملت فى منظمة أخرى نفس نوع العمل الذى أمارسه هنا . (معكوسة)
8- هذه المنظمة تفجر أفضل ما لدى من طاقات فى طريقة أدائى لعملى .
9- إذا تركت العمل فى هذه المنظمة سوف تحدث تغيرات قليلة فى ظروف حياتى (معكوسة)
10- أنى سعيد جداً بتمكنى من الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة أكثر من الآخرين الذين أهتم بهم .
11- ليس هناك الكثير الذى سوف أربحه بالبقاء فى هذه المنظمة لأجل غير مسمى (معكوسة)

12- غالباً أجد أنه من الصعب أن أتفق مع سياسات هذه المنظمة فى الشئون المتصلة بموظفيها (معكوسة)

13- أن مهتم بمصير هذه المنظمة ومستقبلها

14- هذه المنظمة هى أفضل المنظمات التى يمكن أن أعمل بها .

15- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكد فى اختيار أدوار حياتى (معكوسة)

أبعاد قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى

الالتزام القيمى والالتزام بالبقاء

كانت دراسة Stebbins 1975 أول الدراسات التى بدأت فكرة التحول من مفهوم الالتزام ذو البعد الواحد إلى الالتزام ثنائى البعد .

لقد قام Stebbins 1975 بتطوير مقياسين فرعيين للالتزام أطلق عليهما الالتزام القيمى Value Commitment والالتزام بالبقاء فى المنظمة Commitment to stay وذلك من خلال استخدام مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) التى قدمها Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982 حيث أظهرت استجابات المبحوثين اختلافات بين استجابة الأفراد الخاصة بدعم أهداف المنظمة والالتزام ببقاء العضوية فى المنظمة ، كما أظهرت الدراسة من التحليل العاملى لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) أن المجموعتين من العبارات تشكل مفاهيم متباعدة ومختلفة .

يتضمن مقياس الالتزام القيمى عبارات تتعلق بالفخر والاعتزاز بالمنظمة (التوحد والرغبة فى الأداء من أجل المنظمة وتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة) .

تشير العبارات إلى شكل من الاندماج فى المنظمة (الانتماء التنظيمى) الذى أطلق عليه Etzioni, 1975 مصطلح الاندماج المعنوى أو الانتماء الأدبى والذى أطلق عليه Stebbins, 1975 الالتزام القيمى .

بينما يحتوى الالتزام بالبقاء فى المنظمة على عدد من العبارات التى تحفظ عضوية الفرد بالمنظمة ، وهذه العبارات تنطبق على ما أطلق عليه Etzioni, 1975 الاندماج الحسابى أو الانتماء الحسابى ، ويوضح شكل رقم (3) الأبعاد المكونة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) .

الصياغة الكاملة والصيغة المختصرة للقائمة (O. C. Q)

سبق القول أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى تتكون من 15 عبارة من بينهم 9 عبارات إيجابية و6 عبارات سلبية . استخدم بعض الباحثين الصيغة المختصرة التى تتكون من 9 عبارات تقيس الالتزام التنظيمى وهى العبارات الإيجابية فقط وأطلق على هذا المقياس "الصيغة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وبالتالى أصبح هناك مقياسين معبرين عن القائمة وهما :

1- المقياس الأصلى والذى يتكون من 15 عبارة .
2- الصيغة المختصرة التى تتكون من 9 عبارات .

وتحذف العبارات السلبية من القائمة ، ولكن كان هناك اختلافا واضحا بين نتائج الدراسة التى تستخدم الصيغة الأصلية (التى تحتوى عبارات إيجابية وعبارات سلبية) وتحتوى 15 عبارة وبين الصيغة المختصرة لذلك أجريت عدد من الدراسات للتعرف على أثر استخدام مقياس الالتزام (الصيغة الأصلية والصيغة المختصرة) على نتائج الدراسة .

شكل رقم (3)

تحليل قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي إلى بعدى الالتزام القيمي والالتزام بالبقاء

الالتزام القيمى	الالتزام بالبقاء فى المنظمة
1- لدى الرغبة فى بذل جهد أكبر مما هو متوقع منى من أجل دفع المنظمة لتحقيق النجاح .	1- أشعر بقدر قليل من الولاء للمنظمة .
2- أنى أقدم هذه المنظمة لزملائى وأصدقائى كمكان عظيم للعمل به .	2- من الممكن أن أكون معيباً لو كنت عملت فى منظمة أخرى فى نفس نوع العمل الذى أمارس هنا .
3- سوف أقبل أى نوع من واجبات العمل من أجل أن أحافظ على عملى فى هذه المنظمة .	3- هذه المنظمة تفجر أفضل ما لدى من طاقات فى طريقة أدائى لعملى .
4- أشعر أن قيمى وقيم هذه المنظمة متماثلة .	4- إذا تركت العمل فى هذه المنظمة سوف تحدث تغيرات قليلة فى ظروف حياتى .
5- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنى جزء من هذه المنظمة .	5- ليس هناك الكثير الذى سوف أربحه بالبقاء فى هذه المنظمة لأجل غير مسمى .
6- أنى سعيد جداً بتمكنى من الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة أكثر من الآخرين الذين أهتم بهم .	6- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكد فى اختيار أدوار حياتى .
7- أنا مهتم بمصير هذه المنظمة ومستقبلها .	
8- هذه المنظمة هى أفضل المنظمات التى يمكن أن أعمل بها .	

المصدر : Steebins, 1975

ولقد افترض عدد من الباحثين مثل Blau, 1989; Davy, Kinicki, Scheck, 1991, Farkas, Tetrick, 1989 أن الصيغة المختصرة (التى تتكون من 9

عبارات وتحذف الستة عبارات السلبية) ذات ارتباط مختلف بالنية لتـرك العمـل ، لأن العبارات الستة السلبية تتصل بالنية لترك العمل وأن النـسخة الأصـلية التـى تتضمن العبارات الستة ذات ارتباط أقوى بالنية لترك العمل أقـوى مـن النـسخة المختصرة (التى تحذف منها تلك العبارات) .

فى دراسة أجراها Tett, Meyer, 1993 :

لدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمـى والنيـة لتـرك العمـل باستخدام تحليل المسار المبنى على التحليل البعـدى Path analysis Based on meat analytic .

الدراسة درست العلاقة بين الالتزام التنظيمى ودوران العمل فى ظـل تـصور أن الالتزام الوجدانى معبراً عن الالتزام التنظيمى ويقاس باسـتخدام قائمـة استقـصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) والدراسة وضعت الافتراض الآتى :

أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) الأصلية سوف ترتبط ارتباط أقوى من الصيغة المختصرة ذات التسعة عبارات بمقياس النيـة لتـرك العمـل ودوران العمل .

وتم وضع الافتراض بناء على الاقتراحات السابقة التى اقترحهـا (Blau, 1989, Devy et al., 1991, Farkas, Tetric, 1989) ولكـن نتـائج الدراسـة أيـدت الافتراض السابق تأييد جزئى فقط .

كما توصلت الدراسة إلى الاتفاق مع اقتراحات أغلب الباحثين أن قائمـة استقـصاء الالتزام التنظيمى ترتبط بالنية للبقاء فى المنظمة مثال :

Blau, 1989, Carsten, Spector, 1987, Farkas, Tetrick 1989, Ferris, Araynya, 1983, Griffin & Bateman, 1986, Hom & Hulin, 1981, Hom et al., 1979, Michaels & Spector, 1982, Mowday et al., 1984, Richers, 1985, Stumpf, Hartman, 1984, Williams, Hazer, 1986.

فقد ارتبطت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي بدوران العمل ارتباط مقــداره - = r) (39. بينما ارتبطت النسخة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ارتباط أقل بدوران العمل مقداره (24.- =r) .

ويقول Tett, Meyer, 1993 :

أن النتائج السابقة تجعلنا نتشكك فى افتراض الاختلاف بين المقياسين لــذلك يجــب تقييم عبارات المقاييس للوصول إلى تقييم لهذه القضية فالاستجابة الإيجابية لعبــارة مثل :

- أنه أى تغيرات بسيطة فى ظروف حياتى سو تتسبب فى تركى للعمل فــى هذه المنظمة (*) .

وبالرغم من تواق هذه العبارة مع النية لترك العمل فإنها فعلاً لا تحدد النيــة لتــرك العمل .

والاستجابة الإيجابية لعبارة :

- أشعر بتدر قليل من الولاء لهذه المنظمة (*) .
- اتخاذ قرار العمل بهذه المنظمة كان خطأ مؤكداً فى اختيار أدوار حياتى .

هذه العبارات أقل المؤشرات تنبؤاً بالنية لترك العمل .

لكن المثير فــى هــذا الموضــوع أن كــل مــن Vancouver, Schmidt 1991 استطاعوا تميز ثلاث عبارات فقط تعتبر نوايا لترك العمل فى المقيــاس الأصــلى وليس 6 عبارات P. 344

كذلك فإن عبارة واحدة من عبارتين من عبارات قائمة الاستقصاء التنظيمى الأصلية التى تعرفت عليم Richers, 1985 هى التى ارتبطت بالنية لتــرك العمــل وهــى عبارة :

- أنى سوف أقبل غالباً أى نوع من الواجبات الوظيفية من أجل أن أحتفظ بعملى فى هذه المنظمة ، وهذه واحدة من التسعة عبارات المتضمنة فى النسخة المختصرة .

يقترح مثل هذا النوع من عدم الاتفاق وجود اختلافات واضحة بين الصيغة المختصرة والنسخة الأصلية من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى . كما أن ذلك يجعلنا نتوقع أن الستة عبارات من القائمة تتصل مع ذلك بشئ آخر غير النية لترك العمل ، هذا الشئ أكثر أهمية فى التنبؤ بالانسحاب من المنظمة .

دراسة Angle, Perry, 1981 :

كذلك دراسة (Tetrich & Forkas, 1988) :

وجدت أن العبارات الإيجابية والسلبية حملت على عاملين متباعدين أقترح أنها :

- الالتزام القيمى .
- الاندماج الحسابى .

والاندماج الحسابى غالباً ما يعتبر شكلً متميز من الالتزام وهو يزيد من تراكم استثمارات الفرد فى المنظمة (مثل المعاشات) وهذا المفهوم أو ما يشابه يمكن أن يكون المسئول عن العلاقة ذات الارتباط المرتفع المتضمن فى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

وهنا يرى المؤلف أن وجود علاقة ارتباط قوية بين بعض متغيرات الاستثمارات (العمر ـ عدد السنوات فى السنظمة) فى كثير من الدراسات ربما يرجع إلى تضمين قائمة استقصاء الالتزام مفهوم الالتزام الحسابى أو مفهوم قريب منه والذى يرتبط بمتغيرات تراكم الاستثمارات كالعمر وعدد السنوات بالمنظمة وبالتالى كان لابد من إجراء دراسة تقارن النسخة المختصرة والنسخة الكاملة من O. C.Q الجانبى .

دراسة Cohen, 1993

دراسة لفحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل باستخدام النسخة الكاملة والصيغة المختصرة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقارنتهم بمقياس الرهان ــ الجانبي وبمقياس اتجاهي آخر غير قائمة استقصاء الالتزام ، كما قـارن النسخة المختصرة بعد استبعاد العبارات التي تـشير إلـى دوران العمـل بمقيـاس الرهان ــ الجانبي Side – bet .

جدول رقم (4)

نتائج تحليل ميتا لعدد السنوات المنظمة باعتبارها متغير وسيط في العلاقة بين الالتزام ودوران العمل

r_2	التباين الذي يرجع إلى التصميم الأخصائي	r_1	r	N	K	المتغيرات
***99.45	%26	0.27-	0.25-	5.389	25	عدد السنوات في المنظمة
3.41	89	0.22-	0.20-	348	3	مجموعة (1) إجمالي
3.02	67	0.26-	0.23-	270	2	15 عبارة من O.C.Q
-	-	0.10-	0.10	78	1	9 عبارات من O.C.Q
*27.10	52	0.25-	0.23-	3.531	14	مجموعة (4) إجمالي
4.16	95	0.33-	0.31-	1.299	4	15 عبارة من O.C.Q
2.90	100	0.19-	0.18-	1.203	5	9عبارة من O.C.Q
1.49	100	0.16-	0.14-	0.652	3	مقاييس غير O.C.Q
0.39	100	0.28-	0.26-	377	2	مقاييس الرهان الجانبي

K = عدد العينات في كل تحليل = عدد الأفراد في كل عينة

Nr = متوسط الارتباط غير المصحح = متوسط الارتباط المصحح

r_1 مجموعة (1) = 6 أشهر أو أقل في قياس دوران العمل ، 30 شهر أو أقل في العمر ، 2 سنة أو أقل في عدد السنوات بالمنظمة

مجموعة (4) أكثر من 6 أشهر في قياس دوران العمل ، أكثر من 30 سنة في العمر ، أكثر من 2 سنة في عدد السنوات بالمنظمة

$^{+}P < .05$ $^{++}P < .01$ $^{++}P < .001$

المصدر : Cohen. 1993

أجريت الدراسة فى الفترة من 1967 - 1991 على الدراسات التى تعرضت للعلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل وشملت 34 دراسة مثلت 26 عينة مستقلة واستخدم فى التحليل إجراءات Hunter, Schmidt, 1990 التحليل البعدى Meta - analytic وكانت نتائج الدراسة كما موضحة بالجدول رقم (4)

ومن الجدول السابق يتضح أن :

الارتباط بين دوران العمل وقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ، الصيغة الأصلية المكونة من 15 عبارة هو $r = -0.33$ ، بينما عندما استخدمت الصيغة المختصرة المكونة من 9 عبارات انخفض الارتباط بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل انخفاض كبير حتى وصل إلى $r = -0.19$ بينما كانت نسبة الارتباط بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل فى الدراسات التى استخدمت مقياس اتجاهى غير قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى أقل ومقداره -0.16 .

بينما أوضحت الدراسة أن مقياس الرهان الجانبى والذى يحتوى على عبارات متصلة بدوران العمل أوجدت ارتباط بين الالتزام التنظيمي وبين دوران العمل مقداره -0.28 .

النتائج السابقة تؤكد أن علاقة دوران العمل بالصيغة الكاملة أو النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (15 عبارة) أقوى من علاقة دوران العمل بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى بالصيغة المختصرة (9 عبارة) لأن الصيغة الكاملة تتضمن عبارات تعكس دوران العمل .

وبالتالى تصبح المشكلة هنا ليست ما هى الصياغة أو الرؤية التى يجب أن تستخدم ، هل هى الصيغة المختصرة (أو الصياغة المختصرة) أم يجب استخدام الصياغة الأصلية (15 عبارة) .

المشكلة تعدت ذلك وأثارت قضية أن هناك حاجة إلى إعادة فحص وتقييم للإطار النظرى والمفهوم النظرى للالتزام التنظيمى الذى تم وضع المقياس على أساسه وبعد تطوير هذا المفهوم النظرى يمكن فقط القول ما هى الطريقة التى يجب أن تستخدم لقياس الالتزام التنظيمى ومعرفة إذا ما كانت القائمة بالكامل (15 عبارة) هى التى تعكس مفهوم الالتزام التنظيمى الموضوع أم أن الصياغة المختصرة يمكن أن تستخدم فى البحوث القائمة .

تقييم قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى

عنصر آخر فى تقييم مقياس Porter e al., 1974 الذى سمى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى والذى يرمز إليه O.C.Q هو مدى كون المقياس يقيس مفهوم له بعد واحد فقط وليس أبعاداً متعددة .

ومدى استخدام التحليل العاملى للكشف عن أن المقياس يقيس مفهوم واحد ذو بعد واحد .

فى أحد الدراسات التى قام بها Stebbins, 1975 استخدم فيها مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى O.C.Q استطاع من خلالها التمييز بين وجود بعدين متضمنين فى المقياس من خلال التحليل العاملى .

كما استطاع تطوير مقياسين فرعيين مبنيين على نتائج التحليل العاملى الأول هو :

- الالتزام القيمى Value Commitment .
- الالتزام بالبقاء Commitment to stay .

وأظهرت نتائج التحليل العاملى أن المجموعتين من العبارات تشكل مفهومين متباعدين أو مختلفين .

فمقياس الالتزام القيمى يتضمن عبارات تتعلق بالفخر والاعتزاز بالمنظمة (التوحد والرغبة فى الأداء من أجل المنظمة ، وتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة) .

كما وجدت ثلاث عبارات خاصة بالاتجاهات نحو عضوية المنظمة ، وكلمات العبارات تنطبق على الارتباط المبنى على العضوية الإيجابية بالمنظمة .

وتشير هذه العبارات إلى شكل من الاندماج فى المنظمة والذى أطلق عليه Etzioni, 1975, Etzioni, 1961 مصطلح الاندماج المعنوى Moral involvement والذى أطلق عليه Stebbins, 1975 فكرة الالتزام القيمى .

بينما الالتزام بالبقاء فى المنظمة إن يحتوى على عدد من العبارات التى تحتفظ عضوية الفرد بالمنظمة وهذه العبارات تنطبق على ما أطلق عليه أيتزيونى Etzionin, 1975 الاندماج الحسابى (هع ا ما الأخذ فى الاعتبار أن هذه العبارات ترتبط بالالتزام الوجدانى بالمنظمة) .

ويوضح الجدول التالى العبارات التى تمثل الالتزام القيمى والعبارات التى تمثل الالتزام بالبقاء فى المنظمة .

التحليل العاملى لقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى

فى دراسة أجراها Luthans, McCaul, Dodd, 1985

لمقارنة الالتزام التنظيمى للموظفين الأمريكيين واليابانيين والكوريين والدراسة استخدمت تعريف Porter et al., 1974 - Mowday et al., 1982) .

واستخدمت لقياس الالتزام التنظيمى قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى (O. C. Q) .

الدراسة استخدمت تحليل العبارة والتحليل العاملى (العوامل الرئيسية والتقدير للحصول للحد الأقصى للتعدد فى العوامل) لتقدير التوافق الداخلى لقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى (O. C. Q) فى كل من العينات الثلاثة .

وأجريت الدراسة على 1.181 موظف أمريكى و176 موظف يابانى و302 موظف كورى .

يوضح التحليل العاملى من الجدول رقم (5) أن قائمة ابستقصاء الالتزام التنظيمى O. C. Q تقيس عامل واحد متضمن فيها فى مفهوم الالتزام التنظيمى ، فى العينة الأمريكية واليابانية .

كان هناك خمسة عبارات (العبارات السلبية المعكوسةوسة) أرقام (3 ، 7 ، 11 ، 12 ، 15) من الستة عبارات التى ارتبطت بالعامل الثانى فى قائمة الاستقصاء .

بينما فى العينة الكورية وجد أن عاملين متضمنين فى قائمة الاستقصاء .

ويرى الباحثون أن نتائج هذا التحليل العاملى تحتاج إلى إعادة التطبيق والاختبار ، حيث أن قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى (O. C. Q) كما هى موصفة فى خصائصها تقيس عامل واحد فى عينة الولايات واليابان بينما هى تقيس عاملين أو عنصرين فى عينة كوريا .

الفحص الأكثر تعمقاً للعبارات الفردية (3 ، 7 ، 11 ، 12 ، 15) التى ترتبط بالعامل الثانى لا تبين عن تباعد فى المفهوم عن الأول ، والاختلاف الملاحظ فقط

بين العاملين كان أسلوب التعبير فى العبارات حيث كانت تعكس الدرجة فى التحليل ، أكثر من العبارات ذات التعبيرات الإيجابية .

جدول رقم (5).

نتائج التحليل العاملى

العبـــــــارات	أمريكا	اليابان	كوريا	
O.C.Q	عامل 1	عامل 1	العامل الأول	العامل الثانى
1	0.59	0.76	0.54	
2	0.76	0.78	0.69	31
3	0.53	0.75		0.47
4	0.45	0.71	0.61	
5	0.65	0.82	0.55	
6	0.78	0.84	0.70	0.32
7	0.50	0.33		0.34
8	0.72	0.77	0.41	0.52
9	0.60	0.74		0.55
10	0.75	0.78	0.47	0.33
11	0.65	0.60		0.70
12	0.56	0.61		0.51
13	0.68	0.81	0.44	
14	0.76	0.80	0.52	0.48
15	0.69	0.72		0.67
التباين	98.30	93.40	80.60	20.80

الدراسات الأخرى التى استخدمت (O. C. Q) وجدت عاملين Mowday et al., 1982 أو على الأقل دراسة واحدة وجـدت العامـل الثـانى يـرتبط بالعبـارات المعكوسةوسة هى دراسة Angle & Perry 1981

ويرى Angle, Lawson, 1993

أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) من أفضل القـوائم فـي قيـاس الالتزام التنظيمي لتوافر الخصائص السيكومترية للقائمة . وذلـك لأن خـصائص المقياس قد حللها مجموعة من الباحثين عند إعداد القائمة Mowday et al., 1979 .

كذلك فإن Randall, 1996 :

أوصت باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي فى البحوث المستقبلية لأنها فـي تحليلا البعدى Meta anaylsis توصلت إلى علاقات ارتباط كبيرة بين مخرجـات العمل وبين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي عنها عن علاقة الارتباط بين المقاييس الأخرى للالتزام التنظيمي ومخرجات العمل .

الانتقادات التى وجهت للقائمة

أما بالنسبة للانتقادات التى وجهت إلى قائمة استقصاء الالتزام منها .

ترى Richers, 1985 :

أن النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O. C. Q) وكـذلك مقيـاس الرهان ــ الجانبى يتضمنوا عبارات تشير إلى دوران العمل .

كذلك انتقد O'rielly, Chatmean 1986 النسخة الأصلية مـن قائمـة استقـصاء الالتزام التنظيمي (O. C.Q) التي تتكون من 15 عبـارة بـسبب تـداخل بعـض العبارات من المفهوم الذى من المفروض أن يتنبأ بدوران العمل .

أما بالنسبة للانتقادات التى وجهت إلى قائمة استقصاء الالتزام منها .

ترى Richers, 1985 :

أن النسخة الكاملة لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O. C. Q) وكذلك مقياس الرهان – الجانبى يتضمنوا عبارات تشير إلى دوران العمل .
كذلك انتقد O'rielly, Chatmean 1986 النسخة الأصلية من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) التى تتكون من 15 عبارة بسبب تداخل بعض العبارات مع المفهوم الذى من المفروض أن يتنبأ بدوران العمل .
وهذا الانتقاد قاد بعض الباحثين إلى استخدام نسخة مختصرة من (O.C.Q) تحذف تلك العبارات التى أثارت المشاكل .
ويقول (Mathieu & Zajac, 1990) :
أن استخدام طرق تحليل العامل التوكيدى Confirmatory factor سوف يكون طريقة مناسبة لفصل مكونات الالتزام الاتجاهى الذى تتضمنه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ، وبالتالى سوف تكون مفيدة فى عزل بعد الرغبة فى البقاء فى المنظمة عن مفهوم الالتزام .
كذلك يرى Farkas, Tetrick, 1989 :
تفضيل استخدام الرؤية المختصرة من قائمة استقصاء الإلتزام التنظيمى وذلك لأن استخدام الصيغة المختصرة من القائمة يلغى العبارات ذات الكلمات السلبية التى تشير إلى رغبة الأفراد فى البقاء فى المنظمة ويعتبر هذا إجراء ضرورى لسببين رئيسيين هما :
1- تخفيض التداخل فى المفهوم بين مفهوم الالتزام والنية للبقاء فى المنظمة اتفاقاً مع رأى Richers, 1985 .
2- أن العبارات ذات الكلمات السلبية هى أقل ثباتاً كما أكد ذلك الدراسة التى قامت بها Tetrick, Farkas, 1982 .

كما أن Kook, Wall, 1985 :

تقول أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى قد جذبت الانتقادات فى ثلاث نقاط هامة هى :

1- صدق مفهوم الالتزام التنظيمى الذى تقيسه القائمة .
2- التجانس الداخلى للمفهوم .
3- غموض بعض عبارات المفهوم .

واقترحاً مقياسا معدلا لتطوير كلمات عبارات الالتزام وإعطاء الثلاثة أبعاد المقترحة فى المفهوم الذى يقاس أوزانا متساوية .

ويرى Benkhoff, 1997 :

ضرورة إيجاد طريقة بديلة لقياس الالتزام التنظيمى بدلاً من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وهذه من وجهة نظره ترجع إلى سببين :

1- أن النية للبقاء فى المنظمة ليست ضرورية لتكون مع اتجاهات الالتزام الوجدانى كما ذهب إلى ذلك Meyer, Allen, 1990 .
2- أن عنصر التوحد مع المنظمة ليس مرتبط مع ميكانزم الداعية (كما هو موجود فى الرغبة فى بذل الجهد لتحقيق صالح المنظمة) Benkhoff, 1997, P. 706 .

ويتساءل السؤال التالى :

إذا كانت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى لا ترتبط بأداء العمل . فهل هذا لا يكون كافياً لأن بغض النظر عن الالتزام التنظيمى (كما يقاس بـ O.C.Q) باعتباره أصل غير مرتبط بالأداء P. 706 .

ويقول أن تقييم عملية الاستمرار فى بحوث الالتزام أو التوقف عن ذلك يمكن أن يحدد إذا ما تم قياس الالتزام التنظيمى بطرق مختلفة بحيث تزيد قوة النتائج ،

وعندئذ فقط يمكن أن نقول أن الارتباط المفقود بين الالتزام التنظيمي والأداء يرجع إلى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي Benkhoff, 1997, P. 706 .

وبالرغم من أن أغلب الدراسات والبحوث تنظر إلى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي Organizational commitment questionnaire (O.C.Q) التي قدمها الباحثون Mowday, Steers, Porter, 1979 على أنها مقياس للأداء الكلي في المنظمة ، فإن هناك فريق من الباحثين يرون رأياً مخالفاً تماماً لذلك .

حيث يرى كل من O'reilly, Chatman, 1986; Vandenberge & Mcculin, 1989 .أن هذه القائمة لا تتصل بالدوافع الخاصة بالالتزام أو بالأسباب المتعلقة بكون الفرد مرتبطاً أو غير مرتبط بالمنظمة .

وأن المقاييس التي أعدت لإظهار الارتباط السيكولوجي تجاه المنظمة هي(*) :

- الالتزام الوجداني الذي قدمه Allen, Meyer, 1994 .
- الالتزام البقائي الذي قدمه Allen, Meyer, 1994 .
- مقياس التوحد التنظيمي الذي قدمه Mael, 1988 .

مقاييس أخرى للالتزام الاتجاهي :

بالرغم من أن مقياس (Porter et al., 1974) والذي يعرف بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي (O.C.Q) استخدم في 103 عينة من 174 عينة لخصها Mathieu, Zajac 1990 وأنه كان الأوسع انتشاراً ، بالرغم من ذلك فإن الالتزام الاتجاهي تم قياسه باستخدام مداخل متعددة ، وسنعرض هنا مقاييس أخرى للالتزام الاتجاهي استخدمت في دراسات وبحوث الالتزام .

(*) كان هذا الرأي بعد إعداد كل من Allen & Meyer 1990 لمقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وقبل تقديم النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي الذي أضاف فيه بعد الالتزام المعياري وقدمت له مقياسا خاصا أضيف إلى المقياسين السابقين .

مقياس Decotilis, Summers, 1987 :

في دراسة أجراها الباحثان لوضع نموذج لمقدمات ومخرجات الالتزام التنظيمي ، استخدم الباحثان مقياسا للالتزام التنظيمي يتكون من 6 عبارات صممت خصيصاً لقياس سمات وخصائص الالتزام .

وعبارات المقياس هي :

1- أنا أشعر أن مشاكل (اسم المنظمة ، هي مشاكلي الخاصة) .
2- سيكون من الصعب أن تجد مكاناً جديرا بالتقدير للعمل به أكثر من (اسم المنظمة) .
3- أنا فخور بالمنتجات والخدمات التي تقدمها (اسم المنظمة) إلى عملائها .
4- يحقق عملي ما تطمح (اسم المنظمة) أن تحققه .
5- أنا أشعر أن (اسم المنظمة) تحاول أن تحقق شئ جدير بالتقدير والاحترام .
6- أستطيع أن أدرك كيف يساهم عملي في تحقيق النجاح الكلي لمنظمتي .

والارتباط بين عبارات المقياس تراوح بين 0.77 - 0.96 ومعامل الثبات 0.88 .

مقياس الالتزام الأدبي Moral commitment

في محاولة لوضع مقياس الالتزام الأدبي قدمها كل من Gould, Benley. 1982 واستخدمها كل من Werbel, Gould, 1983 في دراسة للمقارنة بين العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل للمعينين الجدد وذو مدة الخدمة في المنظمة .

واستخدم للمقياس أربعة عبارات هي :

1- أشعر أن من واجبي أن أساند هذه المنظمة .
2- عندما أكون في مجتمع كبير أفكر في نفسي باعتباري عضواً من هذه المنظمة .
3- أني كرست حياتي لهذه المنظمة .

4- أشعر بالقلق والضيق عندما يقول الناس شيئاً ضد هذه المنظمة .

ومعامل الثبات لهذا المقياس 0.82

مقياس الالتزام مدى الحياة :

بعض الدراسات التى حاولت الكشف عن الالتزام التنظيمي بين العمال اليابانيين ، بدأت بافتراض أن الالتزام التنظيمي للعمال اليابانيين لمنظماتهم يكون مدى الحياة . لذلك طور كل من March & Mannari, 1977 مقياسا ذو رؤية مختلفة للالتزام التنظيمى للعمال اليابانيين وأطلقوا عليه اسم "الالتزام مدى الحياة لأنه يتعلق بالقيم والمعايير اليابانية المتميزة وقيم الولاء لديهم .

الانتقادات الموجهه إلى مفهوم الالتزام الاتجاهى

قدم Hall, 1979 عددا من الانتقادات إلى مفهوم الالتزام الوجدانى الذى قدمه الباحثون Mowday et al., 1979 - Porter et al., 1974 يرى فيه أن تعريف الالتزام الاتجاهى يشمل عددا من المتغيرات التى يجب أن تكون منفصلة فيما يتعلق بالنوايا السلوكية والمتغيرات الاتجاهية .

ويبدو أن النوايا الاتجاهية تتصل بموضوع التطور الأدبى Moral development ويشمل :

- التوحد مع المنظمة .

ويعنى قبول أهداف المنظمة وهذا هو أساس الارتباط بها .

- الاندماج فى دور العمل التنظيمى (وهو يقيس قوة الارتباط) .
- النظرة الدافئة والوجدانية للمنظمة والولاء للمنظمة (وهذا يقيم الارتباط بالمنظمة) .

بينما المتغيرات الخاصة بالنوايا السلوكية تشمل :

- الاستعداد أو الرغبة فى بذل الجهد .
- الاستعداد أو الرغبة فى البقاء بالمنظمة .

ويلاحظ هنا أن Hall, 1979 يرى ضرورة الفصل بين النوايا السلوكية والنوايا الاتجاهية .

تقييم المؤلف لمفهوم الالتزام الاتجاهى

قدم مفهوم الالتزام الاتجاهى بداية بتعريف Buchanan, 1974 والذى عرف فيه الالتزام

(بأن الشخص الملتزم هو الشخص ذو الارتباط الوجدانى بالأهداف والقيم التنظيمية لمنظمة معينة والارتباط الوجدانى بدور الفرد فى المنظمة)P. 446 .

ويبدو أن تعريف Buchanan, 1974 هو الأساس لكل التعريفات الاتجاهية التى ظهرت فى كتابات الالتزام .

بعد ذلك أضاف فريق الباحثين : Mowday et al., 1979 – Porter et al., 1974

لمفهوم الالتزام "رغبة الفرد فى بذل جهد متميز واضح لدفع المنظمة للأمام Mowday et al., 1979, P. 226 وهى عبارة متشابهة إلى درجة ما لمفهوم Buchanan 1974 للاندماج فى الدور حيث يقول ان الاندماج فى الدور هو الارتباط الوجدانى الفعال بدور الفرد فى علاقته بالأهداف والقيم التنظيمية P. 553 .

ولكن إضافة Mowday أقوى حيث أنها تشمل قوة التصرفات لذلك فهى تقترب من مفهوم الدوافع Motivation .

والفرق بين مفهوم الالتزام ومفهوم الدوافع هو أنه طبقاً لمفهوم الالتزام فإن الأهداف تنبثق ببطء من المنظمة وليست من الأهداف التى يضعها الفرد .

وتقييم مفهوم الالتزام الاتجاهى الذى قدمه Mowday et al., 1979 يثير عددا من المشكلات التى ينطوى عليها مفهوم الالتزام الاتجاهى ومنها :

1- أحد الخصائص الهامة لمفهوم الالتزام الاتجاهى هى قوة الرغبة فى العمل من أجل دفع المنظمة للأمام أو من أجل صالح المنظمة وهذه الخاصية من السهل تصور أنها تثير المشكلات لأنه من السهولة تصورها أو اعتبارها نتيجة للالتزام وليس مكونا للالتزام كما يفترض مفهوم الالتزام الاتجاهى .

فمثلاً جوهر الدوافع هو قوة الرغبة فى السلوك نحو الأهداف طبقاً لـ Cummings, Schwab, 1977; Korman, 1974, Steers, 1977 وأحد الأهداف الموجودة والمتاحة هى أهداف المنظمة وقيمها لذلك فإن قوة الرغبة فى العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، يعتبر مكونا للدوافع وليس للالتزام .

ولأن الدوافع مفهوم ارتبط بالالتزام فى عدد من الدراسات طبقاً لتحليل Mathieu & Zajac 1990 ولكن تختلف عنه لذلك يكون المكون "قوة الرغبة فى العمل من أجل صالح المنظمة مفهوم متصل بالالتزام التنظيمى ويرتبط معه ولكن لا يجب أن يكون أحد مكونات المفهوم .

ويتفق رأى المؤلف فى هذه النقطة مع رأى Wierner, 1982 الذى يقول : من الأكثر مناسبة أن ننظر إلى الرغبة فى العمل من أجل دفع المنظمة للأمام على أنها أحد العناصر أو المفاهيم المرتبطة بالالتزام وتبدو كنتيجة للالتزام أكثر من كونها أحد العناصر المكونة للالتزام .

أحد الخصائص الأخرى لمفهوم الالتزام الاتجاهى هى الرغبة فى البقاء فى المنظمة ، وحيث أن الرغبة فى البقاء فى المنظمة تم مناقشتها فى نماذج دوران العمل الاختيارى والتى اعتبرت فيها ناتج من الرضا عن العمل ، لذلك يكون من الأفضل أبعاد فكرة الرغبة فى البقاء فى المنظمة من مفهوم الالتزام الاتجاهى .

هذا فى حين أنه لا يستطيع أحد أن يجادل فى أن الرغبة فى البقاء فى المنظمة هى نتيجة للالتزام التنظيمى أكثر من كونها نتيجة للرضا عن العمل ، ولكن من المنطقى أن نجادل فى كون الرغبة فى البقاء فى المنظمة عنصرا من

عناصر أى مفهوم للالتزام وبدلاً من ذلك يكون مــن الـصحيح أن تنظــر إليهــا باعتبارها أحد العوامل المرتبطة بالحالة الوجدانية للكون ملتزماً بالمنظمة .

تنقية مفهوم الالتزام :

طبقاً لمناقشة مفهوم الالتزام الاتجاهى السابقة فإن المؤلــف ينظــر إلــى الالتــزام للمنظمة باعتباره مفهوم له بعدين يركز على :

1- استدماج القيم والأهداف التنظيمية .

2- الاندماج فى دور الفرد فى المنظمة معبراً عنه بالأهداف والقيم .

لذلك فإن الالتزام التنظيمى الاتجاهى يمكن أن يعرف بأنه درجة تقبل الفرد للأهداف والقيم التنظيمية والاندماج فى دوره التنظيمى معبراً عنه بالمساهمة فى تحقيق هــذه الأهداف والقيم بعيداً عن أى وسائل فرضية أخرى يمكن أن تلازم مساهمته .

"بتعبير أخر يمكن أن يعرف الالتزام الاتجاهى بأنه قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فى أنشطتها" .

وفى هذه الحالة يكون تعريف الالتزام الوجدانى الذى قدمه Meyer, Allen 1990 هو نفس تعريف الالتزام الاتجاهى .

دراسات المراجعات لمفاهيم الالتزام الوجدانى ــ السلوكى

لمدة تزيد عن عشرين عاما من الدراسة والبحث لمفهوم الالتزام التنظيمى عرف الالتزام فيها بطرق مختلفة ومتعددة كما تم قياسه وإجراء البحوث الميدانية فى الالتزام بطرق متعددة ومختلفة .

وبالرغم من ذلك فإن هناك كثيرا من الانتقادات لنقص الدقة والأحكام فى البحوث وفى المفهوم كما ذهبت إلى تلك Morrow, 1983 .

ترتب على غزارة المفاهيم التى قدمت للالتزام تصدى الباحثين إلى مراجعة كتابات وبحوث الالتزام .

ومن أهم دراسات المراجعة لكتابات الالتزام Morwwo, 1983; Mowday et al., 1982; Richers, 1985; Mathieu, Zajac 1990 وسنعرض هنا بعض النتائج التى توصلت إليها بعض دراسات المراجعات لمفاهيم الالتزام .

مراجعة Richers, 1985 :

قدمت Richers, A مراجعة سريعة لدراسات الالتزام التنظيمى حتى عام 1985 وذلك بهدف إعادة صياغة مفهوم الالتزام التنظيمى .

لقد اقترحت طريقة يمكن بها إعادة صياغة مفهوم الالتزام التنظيمى كمفهوم له اتجاهات مختلفة أو متجهات مختلفة .

والالتزام طبقاً لنظرة Riechers, 1985 هوعملية التوحد مع أهداف أحد المراكز أو المكونات المتعددة للمنظمة والتى يمكن أن تشمل الإدارة العليا ــ العملاء ــ النقابات ــ الجمهور ، وهى ترى أن مدخلها يمكن أن يمثل تطويرا طبيعيا لمفهوم الالتزام من المفهوم العام المتعلق بالأهداف والقيم التنظيمية إلى صياغة أكثر تخصصاً حيث ينظر إلى الأهداف والقيم التنظيمية الخاصة بكل دائرة من دوائر المنظمة أو لكل مركز من مراكز المنظمة باعتبار المنظمة تتكوم من عدد من الكيانات فى استقطاب التزامات الأفراد .

جدول رقم (6)

مقدمات وارتباطات الالتزام طبقاً لمراجعة Riechers

السنة	العينة	المقدمات (الارتباطات)
1973	مدرسون ، ممرضات	(الاستثمارات) العمر ـ التعليم
1979	أخصائيين كمبيوتر	الرضا عن العمل
1969	موظفون عموميون	إشباع الحاجات
1974	مديرو قطاع عام	تدعيم التوقعات عن فكرة الفرد عن نفسه ، الشخصية
1981	طلاب ، عمال صناعة	الاستثمارات ، مكافآت العمل ، تكلفة العمل ، المتاحة
1984	عمال توزيع الصحف	الثبات فى المركز ، فرصة العمل ، ضغوط ، علاقات المشرف ، الاندماج الاجتماعى
1966	مديرو قطاع خاص	العوائد (المكافآت) وتكاليف العمل
1976		إشباع الرضا فى الانتماء والحاجات الخاصة بالأمان
1972	مدرسون وممرضات	ضغوط الدور (-) ، الرضا عن العمل ، الثبات فى المركز
1965	الطلاب	العوائد الخارجية (-)
1969	العلماء	الثبات فى المركز
1981	عاملو صحة	ضغوط الدور (-) الكفاءة الشخصية ، العمر ، التعليم
1980	موظفون	الإرادة الحرة وعدم القابلية للارتداد فى اختيار العمل عن العمل
1983	محاسبون ، ممرضات	العوائد ـ التكاليف ـ بدائل العمل
1971	العلماء	العمر ـ الثبات فى المركز ـ المركز
1977	العلماء ـ المهندسين	الحاجة للإنجاز ـ خصائص العمل ـ قيم الجماعة
1978	مشرفو قطاع عام	تحميل العمل (-) الثبات فى المركز ـ الاندماج فى العمل
1984	طلاب ، موظفون جدد	الملائمة بين العمل والفرد ، الرضا عن العمل
1977	مدرسون	الاندماج ، الرضا عن العمل
1981	موظفين مستشفى	صراع الدور (-) الرضا عن العمل ـ العمر ـ المركز

والأطروحة الرئيسية التى قدمها Riechers هى أن الالتزام التنظيمى يمكن أن يفهم بشكل أكثر دقة وصحة باعتباره اتحاد من التزامات متعددة لجماعات مختلفة تكــون المنظمة .

والتوحد مع تلك الجماعات المتعددة سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة ينــشىء التزامات متعددة .

ومما سبق يتضح لنا أن مفهوم Riechers 1985 هو مفهوم فى التوحد(*) وليس فى الالتزام ، بالرغم من أن مفهوم Riechers قد ساهم فى توجيه البحوث فــى فتــرة التسعينات (**) .

وأثرت فى دراسات Becker et al .,1992; Becker et al ., 1996

وقد وضعت مفاهيم وإجراءات قياس الالتزام فى ثلاث مجموعــات تمثــل ثــلاث مداخل مختلفة فى دراسة الالتزام (1) هى مدخل المراهنات الجانبية ومدخل ســمات الالتزام ومدخل التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة .

وقدمت لنا Riechers حصراً بمقدمات ونتائج الالتزام التنظيمى ويوضح الجــدول رقم (6) مقدمات ونتائج الالتزام طبقاً لمراجعة Riechers, 1985 .

ومما يؤخذ على مراجعة وتقسيم دراسات الالتزام السابقة أنها اعتمدت فــى التقــسيم على تعريفات المفاهيم وليس على نموذج متكامل للالتزام يشمل المفهوم وإجراءات

(*) يرى المؤلف أن ما أدعت Richers, 1985 هو أنه إعادة صياغة لمفهوم الالتزام ما هو إلا عودة لنظرية March, Simon, 1958 فى التوحد .

(**) ويرى المؤلف أن كتابات Richers قد ساهمت فى مزيد من الخلــط والاضــطراب فــى كتابات الالتزام التنظيمى حيث قدمت مفهوم التوحد القديم على أنه إعادة صياغة لمفهــوم الالتزام التنظيمى وهو تطوير لمفهوم Mowday et al., 1982 هذا فى حين أن مفهــوم Mowday et al., 1982 نظر إليه على أنه تطوير لمفهوم التوحد الذى قدمه March, Simon, 1958 .

القياس ومقدمات ومخرجات المفهوم أو النموذج لذلك عجزت عن إجراء تقسيم لمقدمات ومخرجات الالتزام التنظيمى حسب التقسيم الذى قدمته لمفهوم الالتزام.

مراجعة Mowday et al., 1982

عرض Mowday et al., 1982 أن المتغيرات المرتبطة بخصائص أو سمات الهيكل التنظيمى تمارس تأثيرا معنوياً على الالتزام و حدد اربع محموعات تعتبر هى مقدمات الالتزام التنظيمى وتتضمن كل مجموعة عددا من المتغيرات هى :-

- الخصائص الشخصية :

وتشمل العمر ، مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسية ، معتقدات الفرد عن نفسه ، الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى تحقيق الذات ، الشخصية ، الاتجاهات.

- خصائص الوظيفة :

وتشمل نطاق الوظيفة ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء العمل .

- خصائص الهيكل التنظيمى :

وتشمل حجم المنظمة ، وجود النقابة ، نطاق الرقابة ، مركز السلطة ، القيادة والاتصالات ، نطاق الإشراف .

3- خبرات الفرد فى العمل :

وتشمل إدراك الفرد لأهميته بالمنظمة ، اتجاهات العاملين نحو المنظمة ، درجة الاعتمادية التنظيمية ، وجود معايير وقيم الالتزام ، لدى العاملين بالمنظمة .

ونتائج الالتزام التنظيمى هى :

- زيادة الجهد المبذول .
- انخفاض معدل الدوران .
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير .

مراجعة Mathieu, Zajac, 1990

أجرى Mathieu, Zajac, 1990 مراجعة ودراسة Meta – analysis لمفهوم الالتزام التنظيمي .

وفى هذه الدراسة تعرف على شكلين شائعين من الالتزام هما الالتزام الاتجاهى والالتزام الحسابى تنطوى تحتها الأشكال الأخرى من الالتزام التنظيمى كالتوحد والالتزام المعيارى .

ومفهوم الالتزام الذى أجريت عليه الدراسة هو حالة الالتزام التى اعتبرت متغيرا وسيطاً بين مقدمات ونتائج ، وطرق قياس الالتزام التى استخدمت فى التحليل هى 132 عينة قاست الالتزام الاتجاهى و 28 عينة تم فيها قياس الالتزام الحسابى و14 عينة دمجت المفهومين وتم قياسه الالتزام بطرق أخرى مثل (الارتباط بالمنظمة) .

ومن الدراسات المتضمنة فى البحث 90 عينة استخدمت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ذات الخمسة عشر بينما ثلاثون عينة اختارت الصيغة ذات التسعة عبارات من المقياس وهى العبارات ذات التعبيرات الإيجابية 14 عينة استخدمت مقياس Hrebniak, Alutto .

وملخص 48 تحليل بعدى Meta analysis يوضحه الجدول رقم (7) ونتائج التحليل وضعت فى ثلاث مجموعات .

- مقدمات الالتزام .
- ارتباطات الالتزام .
- نتائج الالتزام .

والمتغيرات المتضمنة فى كل مجموعة موضحة فى شكل رقم (4)

خصائص الفرد
1- العمر
2- الجنس
3- التعليم
4- الوضع العائلى
5- عدد السنوات فى المركز
6- إدراك الجدارة الشخصية
7- القدرات
8- المرتبات
9- أخلاق العمل البروتسطنية
10- مستوى العمل

خصائص العمل
1- تنوع المهارات
2- حرية أداء المهام
3- التحدى
4- اتساع العمل Job scope

علاقات القائد ـ بالجماعة
1- تماسك الجماعة
2- الاعتمادية فى العمل
3- توجه القائد بالعمل
4- توجه القائد بالاهتمام بالمشاعر
5- اتصالات القائد
6- القيادة بالمشاركة

الخصائص التنظيمية
1- حجم المنظمة
2- المركزية التنظيمية

الارتباطات :
1- الدوافع الكلية الداخلية
2- الاندماج فى العمل .
3- الضغوط
4- الالتزام المهنى
5- الالتزام بالنقابة
6- الرضا عن العمل
- الكلى
- الداخلى
- الخارجى
- الإشراف
- الزملاء
- الترقية
- الأجر
- العمل نفسه

- أداء العمل
- معدلات الآخرين
- مقاييس المخرجات
- إدراك بدائل العمل
- إضمار البحث عن العمل
- إضمار ترك العمل
- المواظبة
- التأخير
- دوران العمل

الالتزام التنظيمى

تقسيم لمقدمات وارتباطات ونتائج الالتزام التنظيمى
شكل رقم (4)

وقد اعتبرت الدراسة أن مقدمات الالتزام بوجه عامل تشمل :

- خصائص الأفراد .
- خصائص العمل .
- علاقات المجموعة بالقائد .
- الخصائص التنظيمية .
- أوضاع دور الفرد بالمنظمة .

ويلاحظ هنا أن هذا التقسيم هو نفس تقسيم Steers, 1977 ; Mowday et al., 1982>[1] .

ونتائج التحليل البعدى Meta analysis مع هذه المتغيرات يوضحه جدول رقم ومجموعة المتغيرات التى تمثل استجابة الأفراد الإيجابية نحو بيئة العمل والـ... نصف رد الفعل السيكولوجي للأفراد تجاه بيئة العمل تم وضعها في مجموعة خاصة من المتغيرات .

, لأن هذه المتغيرات من الصعب تحديد العلاقة السببية بينها وبين الالتزام التنظيمى اعتبرت كنوع من التبسيط متغيرات مرتبطة بالالتزام Correlates of Commitment والجدول رقم (8) يوضح هذه المتغيرات ونتائج التحليل البعدى الذى أجرى عليها .

أجرى كذلك تحليل للنوايا السلوكية والسلوك الفعلى الذى اعتبر من نتائج الالتزام التنظيمى ونتائج ذلك التحليل ملخصه فى الجدول رقم (8) .

ولكن الدراسة لم تفصل ولم تكن تهدف إلى الفصل بين ما يعتبر مقدمات وما يعتبر نتائج وما يعتبر مفاهيم مرتبطة بالالتزام .

شكل رقم (7)

نتائج التحليل البعدى لمقدمات الالتزام التنظيمى

---

(1) راجع نموذج Steers ، .

شكل رقم (7)

نتائج التحليل البعدى لمقدمات الالتزام التنظيمى

المقدمات	K	N	r	r	SD	%	X^2
الخصائص الفردية							
العمر	41	10.335	0.200	0.202	0.103	26	119.72**
الجنس	14	7.421	0.089-	0.145-	0.165	6	210.22
التعليم	22	4.914	0.043-	0.092-	0.137	19	
المكانة من الزواج	6	2.116	0.091	0.106	0.020	88	
عدد السنوات بالمركز	8	1.574	0.125	0.091	0.076	46	
عدد السنوات بالمنظمة	38	12.290	0.183	0.170	0.113	19	
إدراك الجدارة الشخصية	5	1.089	0.490	0.630	0.072	33	
القدرات	3	1.114	0.088	0.136	-	100	
المرتبات	7	980	0.136	0.182	0.036	84	
أخلاق العمل البروتستينية	7	1.269	0.173	0.289	0.195	11	
مستوى العمل	13	3.520	0.151	0.178	0.161	12	
خصائص العمل							
تنوع المهارة	6	921	0.143	0.207	0.099	9.80	
الحرية في العمل	3	704	0.153	0.083	0.202	9	28.82**
التحدى	3	351	0.227	0.349	0.206	15	19.36
نطاق العمل Job Scope	5	951	0.384	0.503	-	100	-
العلاقة بين القائد والجماعة							
تماسك الجماعة	3	925	0.132	0.149	0.281	4	76.36**
الاعتمادية في العمل	4	752	0.185	0.220	0.069	51	3.93
اهتمام القائد بالعلاقات	12	3.019	0.213	0.289	0.210	9	157.98
اهتمام القائد بهيكلة المهام	14	3.019	0.213	0.289	0.210	9	157.98
اتصالات القائد	4	583	0.408	0.454	0.053	65	2.53
حالات الدور							
غموض الدور	21	4.528	0.239-	0.218-	0.287	5	410.13
صراع الدور	24	4.989	0.270-	0.271-	0.222	8	285.22
عبء الدور	5	1.621	0.141-	0.206-	0.136	13	32.88
الخصائص التنظيمية							
حجم المنظمة	3	1.054	0.050-	0.001-	0.108	20	12.33
المركزية التنظيمية	3	1.025	0.006	0.061	0.234	5	65.25

شكل رقم (8)

نتائج التحليل البعدى للمتغيرات المرتبطةبالالتزام التنظيمى ونتائج الالتزام التنظيمى

المقدمات	عدد القيا ب K	عـــدد المفردات N	الارتباط r	الارتبـــاط المصحح r	SD_1	%	X^2
الارتباطات بالالتزام							
الاندماج فى العمل	20	5.779	0.356	0.439	0.190	7	
ضغوط العمل	16	3.850	0.294-	0.330-	0.136	16	
الالتزام المهنى	22	5.131	0.273	0.438	0.243	5	
الرضا عن العمل							
:كلى	43	15.531	0.488	0.533	0.241	3	
الداخلية	4	852	0.278	0.349	0.053	59	
الخارجية	3	632	0.170	0.167	0.068	50	
الإشراف	23	5.236	0.297	0.409	0.154	13	
الزملاء	22	4.830	0.260	0.348	0.114	222	
الترقية	22	4.819	0.284	0.392	0.111	23	
المدفوعات	21	4.850	0.212	0.232	0.161	13	
العمل نفسه	24	4973	0.430	0.595	0.160	9	
النتائج							
أداء العمل							
معدلات الآخرين	10	2.215	0.130	0.135	0.089	36	18.10
مقاييس المدخلات	6	758	0.018	0.054	0.091	49	6.25
إدراك بدائل العمل	7	2.657	0.095-	0.085-	0.225	5	136.79
النية للبحث عن بدائل	5	1.513	0.482-	0.599-	0.177	5	115.71
النية لترك العمل	36	14.080	0.411-	0.0464-	0.181	5	751.763
المواظبة	23	4.005	0.119	0.1020	0.024	91	2.33
التأخير	6	1.485	0.110-	116-	0.059	53	5.30
دوران العمل	26	8.197	0.245-	0.277-	0.138	13	183.33

نظرت الدراسة إلى أن شكل الالتزام يعتبر متغير وسيط ويوضح جدول رقم (9) نتائج الدراسة من التحليل البعدى الفرعى لعدد 18 متغير قدمت بيانات كافية لإجراء تحليل منفصل لشكل الالتزام التنظيمى وشكلى الالتزام هما الالتزام الوجدانى Attitudinal commitment والالتزام الحسابى والالتزام الوجدانى .

والدراسة توضح المتغيرات التى ارتبطت بالالتزام عندما نظر إلى الالتزام باعتباره اتجاهى وكذلك تحليل بعدى للمتغيرات التى ارتبطت بالالتزام عندما نظر إليه على أنه التزام حسابى .

والمقارنة بين نتائج التحليلين تبين إذا ما كان طريقة قياس الالتزام ذات أثر معنوى فى ارتباط الالتزام التنظيمى بغيره من المتغيرات الأخرى.

ويوضح جدول رقم (9) نتائج التحليل من المتغيرات الأخرى .

الخصائص الشخصية وتشمل العمر والجنس والتعليم والمكانة العائلية ، وعدد السنوات فى المركز وعدد السنوات فى المنظمة ، إدراك الجدارة التنظيمية والقدرات ، المرتب ، أخلاق العمل البروتستينية ومستوى العمل .

خصائص العمل :

تنوع المهارات والحرية فى العمل وتحديات العمل وشكل العمل .

العلاقات بين القائد والتابعين :

وتشمل تماسك جماعات العمل ـ استقلالية المهام ـ توجه القائد ـ القيادة بالمشاركة .

الخصائص التنظيمية :

وتشمل حجم المنظمة والمركزية .

جدول رقم (9)

التحليل الوسيط باستخدام نمط الالتزام(اتجاهى ، حسابى)

المتغيرات	الالتزام الاتجاهى			الالتزام الحسابى			T	Df^b
	K	R_1	SD	K	R_1	SD		
العمر	26	0.221	0.114	13	0.167	0.070	1.82	32
الجنس	7	0.179-	0.197	5	0.113-	0.065	0.85	11
التعليم	14	0.114-	0.121	7	0.004-	0.118	2.00	14
عدد السنوات فى المركز	5	0.152	0.034	3	0.025	0.051	3.88	5
مستوى العمل	10	0.209	0.161	2	0.094	0.078	1.52	4
الاندماج فى العمل	15	0.465	0.188	3	0.269	0.057	3.35	8
الضغوط	9	0.322-	0.169	7	0.353-	0.000	1.56	8
الالتزام المهنى	11	0.451	0.072	5	0.501	0.0227	0.049	6
الرضا عن العمل								
الكلى	29	0.688	0.119	10	0.230	0.079	13.18	21
الإشراف	17	0.446	0.124	3	229	0.00	7.22	16
الزملاء	16	0.378	0.091	3	0.233	0.103	2.27	3
الترقية	16	0.419	0.075	3	0.212	0.051	5.80	4
الأجر	16	0.338	0.153	3	0.306	0.000	0.84	15
العمل نفسه	19	0.629	0.112	3	0.332	0.000	11.47	18
تقييم الأداء								
معدلات الآخرين	8	0.131	0.083	2	0.156	0.112	0.30-	25
النية لترك العمل	27	0.520-	0.155	6	0.221-	0.038	8.90-	19
دوران العمل	21	0.283-	0.149	4	0.250-	0.000	1.08	19

ملاحظات حيث K = عدد العينات فى كل تحليل

R_1 = المتوسط النسبى للارتباط المصحح　　SD = الانحراف المعيارى السائد المقدر

b = عدد درجات الحرية المقدر

الفصل الرابع :

نظرية الالتزام المعيارى

Normative Commitment theory

نظرية الالتزام المعيارى

Wiener, 1982

يرى Wiener, 1982 أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل :

1- دقة التعريف النظرى .

2- التكامل النظرى مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة

3- وجود قوة تنبؤيه للنموذج

ويرى أن نماذج الالتزام التى وضعت حتى عام 1982 غير قادرة على إشباع الاحتياجات السابقة للنماذج التى يمكن الاعتماد عليها فى التفسير والتنبؤ ، ومازالت هناك حاجة إلى نماذج أكثر ثقلاً وتماسكا وقدرة على التنبؤ ، كما عبر عن هذه الحاجة كثير من الباحثين مثل Salancik, 1977; Steers, 1977; Stevens et al., 1978

ويقدم Wiener, 1982 إطاراً نظرياً يقدم فيه نموذج للالتزام الفردى فى المنظمات محاولاً فيه أن يقابل المعايير السابقة .

ويرى Wiener أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمى ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية ــ الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم ،

والافتراض الرئيسى لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردى فى المنظمات نحتاج إلى أن نأخذ فى الاعتبار الضغوط المعيارية المستدمجة Internalized Normative Pressures مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية Personal Moral Standards

كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار والاهتمام أن هذه الضغوط بمجرد أن تشكل يمكن أن تمارس تأثيرا طويل الأجل على السلوك وتكون مستقلة عن موقف العوائد أو الجزاءات .

ويرى أنه بالرغم من وجود بعض الاتجاهات العامة التى يمكن تميزها من تراكم دراسات الالتزام ، إلا أن الجهود البحثية ككل متكامل تجزئت وأصبحت غير نظامية بالشكل الذى يمكن أن يقدم لنا فهما مرضيا لظاهرة متميزة وذات معنى ويقول :

The research effort as a whole has been to fragmented and unsystematic to provide a satisfactory understanding of commitment as a unique and psychologically meaning full phenomenon.

أن نقص وجود أساس نظرى قوى لظاهرة الالتزام من المحتمل أن يكون السبب الرئيسى لهذه المسألة أو لهذه الموقف البحثى وربما كان أهم عناصر القصور فى بناء المفهوم هو الفشل فى تحديد العلاقات النظرية وإيجاد التكامل والارتباط بين الالتزام فى العمل وغيره من الاتجاهات نحو العمل مثل الرضا عن العمل ودوافع العمل .

الإطار النظرى المعيارى

يمكن النظر إلى الالتزام باعتباره ظاهرة دافعية تتوسط بين مقدمات ونتائج السلوك الإنسانى باعتباره عمليات متداخلة .

ويشتق نموذج Fishbein's والإطار النظرى له كنموذج يمكن تعريفه لتوضيح الإطار النظرى للالتزام المعيارى ونموذج Fisbien يتعلق أساساً بالنوايا السلوكية وطبقاً لهذا النموذج فإن السلوك الفردى ناتج من النية لأداء السلوك والنية لأداء السلوك تحدد بعاملين هما :

1- تجاه الفرد نحو تحقيق هذا التصرف .

وهذا يعنى تقديره وشعوره باحترام قبل هذا التصرف

2- القيم الذاتية أو الشخصية (المعيار الشخصى)

أو وعيه وإدراكه للضغوط المعيارية (الأدبية) الإجمالية المتعلقة بسلوكه

.

وبالتالى فإن المكون الأول هو اتجاهات الفرد نحو أداء سلوك معين والذى ينتج من المعتقدات المتعلقة بهذا السلوك وقيمتها له وهذا ما يطلق عليه المعتقدات الأدائية ـ المعرفية .

بينما المكون الثانى هو المعايير الذاتية (الشخصية) Subjective norms.

وهى تنتج عن معتقدات الفرد عن توقعات الجماعات المرجعية للسلوك الذى يجب أن يقوم به الفرد ، بمعنى آخر ماذا تعتقد الجماعة المرجعية أن الفرد سوف يقوم به من سلوك ويوازنها بدوافعه للامتثال مع معايير وقيم الجماعات المرجعية له .

وتشمل الجماعات المرجعية للفرد ، الأسرة والأصدقاء أو المجتمع بوجه عام ، ويمكن أن يطلق على تلك المعتقدات والمبادئ مصطلح المعتقدات الاجتماعية المعيارية Social Normative Beliefs .

الالتزام التنظيمى

إذا كان المكون الثانى فى نموذج Fisbien هو المعايير الذاتية أو الشخصية فهى يمكن أن تستخدم كإطار لتعريف الالتزام بينما كثير من الباحثين أمثال Fishbien, 1967; Ramaze, Jaccordi, 1976 افترضوا أن المعايير الذاتية تتكون من :

1- المعتقدات المعيارية الفردية ، وهذه هى المعايير الأدبية والأخلاقية الفردية أو الشخصية بالنظر إلى سلوك معين .

2- المعتقدات المعيارية الاجتماعية مثل اعتقاد الفرد عن توقعات الآخرين عن تصرفات الفرد .

وتنشأ المعايير الأدبية الأخلاقية الذاتية المتصلة بنوعية التصرفات عندما يستدمج الفرد توقعات الآخرين المتصلة بسلوك معين .

وعندما تسترشد التصرفات السلوكية بالضغوط المعيارية المستدمجة أو المستوعبة فإنها لن تكون معتمدة على اتصالها بأشكال التدعيم أو العقاب التى يفهمها الفرد ، وهذا ما يمثله المعيار الموضوعى الذى يحدد ويعرف الالتزام التنظيمى .

وبالتالى ينظر إلى الالتزام التنظيمى على أنه إجمالى الضغوط المعيارية المستدمجة للتصرف بالطريقة التى تقابل بها الاحتياجات والأهداف التنظيمية .

ويكون الفرد الأقوى فى التزامه هو الأعلى فى استعداداته الفردية ليكون موجهاً فى تصرفاته بهذه المعايير المستدمجة أكثر من كونه موجهاً بنتائج هذه التصرفات .

ومن التحليل السابق يتضح أن الأفراد الملتزمين يمكن أن يسلكوا سلوكيات معينة لا لأنهم خططوا لأدائها لأنها ذات فائدة شخصية لهم ولكن لأنهم يؤمنون أن ذلك هو الشئ الصحيح كما أن الشئ الأخلاقى أن يفعلوا ذلك ويقول

They believe that the right and Moral thing to do

ويركز التعريف السابق بالتحديد على الضغوط المعيارية المستدمجة لأن تركيز التعريف على ذلك هو الذى يساعد على بناء مفهوم للالتزام التنظيمى متميز ومختلف عن غيره من المفاهيم .

ويكون التزام الفرد للمنظمة لأن الفرد يرى أن الشئ الصحيح والشئ الأخلاقى هو البقاء فى المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء فى المنظمة هو الأكثر فائدة له .

ومن هنا يتضح الفرق الواضح بين الالتزام البقائى على التبادلات بين الفرد والمنظمة وأن بقاء الفرد فى المنظمة طالما أن الفوائد التى يحصل عليها من المنظمة أكبر من مساهماته فى المنظمة وبين التزام الفرد فى المنظمة التزام معيارى لأنه يرى أن الشئ الأخلاقى والأدبى هو البقاء بغض النظر عن العلاقة بين الفوائد التى يحصل عليها من المنظمة ومساهماته فيها .

لقد أجرى كثير من المفكرين تفرقة واضحة بين العمليات الأدائية ــ النفعية Instrumental utilitarian للالتزام التنظيمى وتم قياسه على فكرة Homan's 1958; March, Simon, 1958 للتبادلات بين الفرد والمنظمة وعلى صياغة Becker 1960 للمراهنات الجانبية .

بينما قارن كل من Kidron, 1978; Wiener, Vardi, 1980 بين الالتزام الحسابى والالتزام المعيارى والأدبى وبالتالى ارتباطهم بالاتجاهات ومخرجات سلوكيات العمل .

خصائص سلوك الالتزام

تحدد الضغوط السلوكية المستدمجة لمقابلة احتياجات واهتمامات المنظمة عناصر الالتزام وتؤثر على النمط السلوكي الناتج من الالتزام ويحقق هذا الناتج من الالتزام بدرجات مختلفة الخصائص الآتية :

1- يجب أن يعكس تضحية شخصية تؤدى من أجل صالح المنظمة .
2- يجب أن يبين نوع المثابرة والإصرار وهذا يعنى أن السلوك لا يجب أن يعتمد على الضوابط الاجتماعية مثل مدعمات السلوك والعقاب على السلوك .
3- يجب أن يبين انشغال بال الفرد بالمنظمة ، مثل تخصص كمية كبيرة من الوقت للتصرفات والأفكار المتصلة بالمنظمة .

ويمكن أن يحقق لشكل النهائي للسلوك أو لا يحقق أى من الخصائص السابقة ، هذا بينما انجاز مستوى معين من الفاعلية فى الأداء لا يحتاج إلى الخصائص السابقة ، بينما عندما تكون خصائص السلوك النهائي هي خصائص التضحية والمثابرة والانشغال ، أى عندما يتوافر الالتزام فإن السلوك الناتج يصبح ثابتاً ومستقراً لمدة طويلة ومستقلاً عن الظروف البيئية .

وتوافر الخصائص السابقة يمكن أن تكشف عن وجود الالتزام وذلك من وجود النتائج السلوكية لتوافره ، فعندما يثابر الفرد فى البقاء فى المنظمة وعندما تكون عداوة الفرد واضحة لبدائل العمل المتاحة له ولأسرته فى منظمة أخرى فإننا هنا يمكن أن نستنتج الالتزام المعيارى ، ولكن مجرد بقاء الفرد فى المنظمة واستمراره العمل بها يعتبر غير كافى لتبين الالتزام المعيارى .

قوة ونمط الالتزام

كلما كان الالتزام المؤسس على التوحد أو توافق القيم بين الفرد والمنظمة إيجابياً وليس سلبياً والالتزام المؤسس على الإحساس بالواجب والولاء إيجابياً فإن البعدين ، يتحدان مجتمعان لتحديد قوة الإلتزام بينما عندما يكون الالتزام المؤسس على التوحد أو توافق القيم سلبياً بغض النظر عن مستوى الإحساس بالواجب والولاء السائد والعام فإن الفرد سوف يشعر بالانعزال Alienation بالرغم من أن الانعزال يمكن أن يعرف بأنه عملية معيارية (ضغوط معيارية للاندماج فى تصرفات مضادة للاهتمامات التنظيمية) وهو لا يعتبر فى هذه النظرية النهاية الوحيدة لمتصل الالتزام .

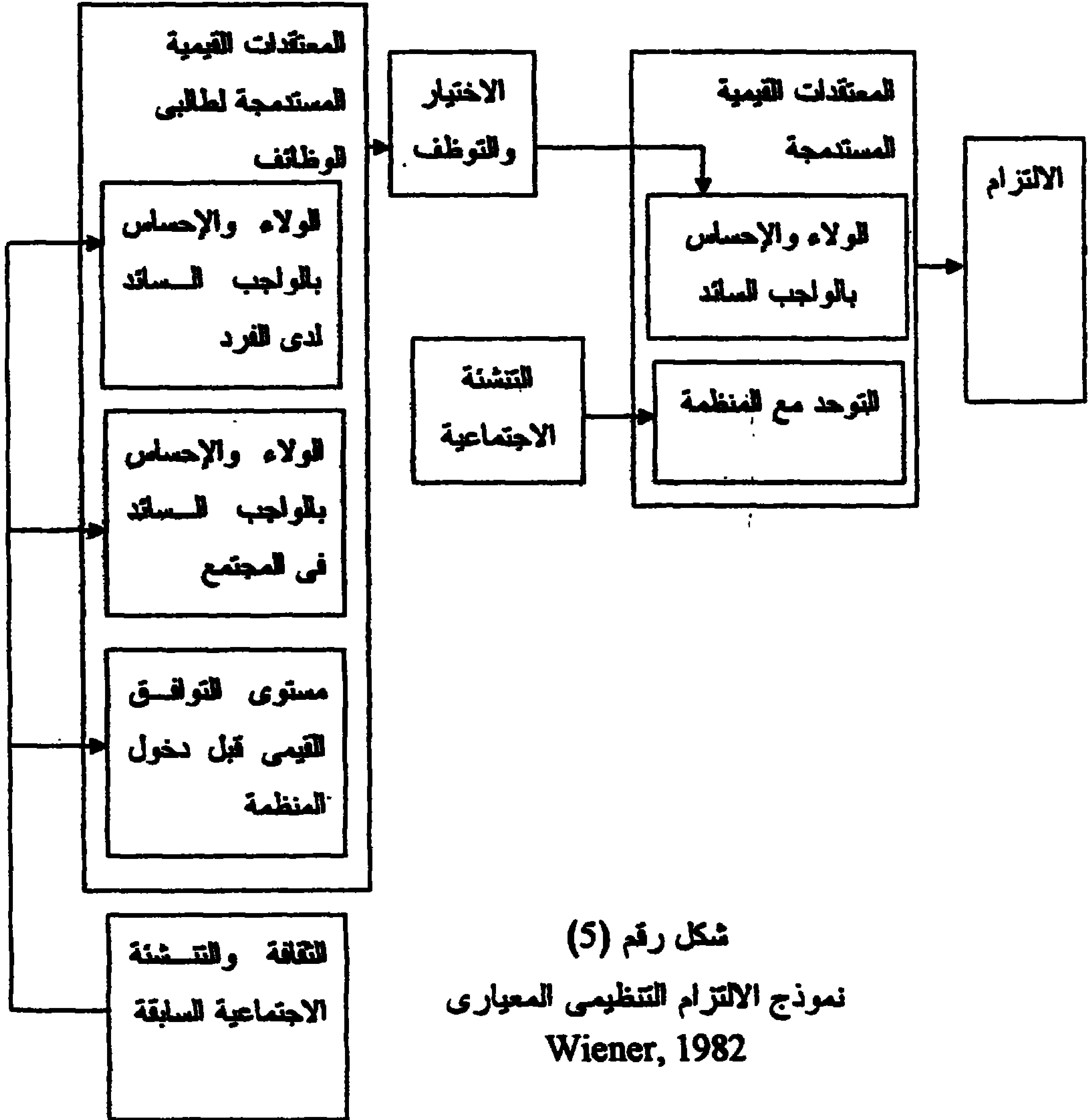
ويمكن تمييز ثلاث أنواع مختلفة من الالتزام :

- عندما يؤسس الالتزام مبدئياً على الإحساس بالواجب والولاء السائد فإن الالتزام ينظر إليه على أنه نوع من الإخلاص غير المستنير(الاعمى Blind Commitment(.

- عندما التوافق فى القيم يلعب دورا رئيسيا فى تحديد الالتزام يمكن أن يسمى الالتزام الأدبى ولا يوجد لدينا بحوث متاحة لتقييم الافتراضات السابقة ويجب أن تتوجه البحوث المستقبلية إليها .

مقدمات الالتزام التنظيمى :

العوامل والعمليات التى يمكن أن يؤدى إلى الالتزام ملخصة فى الشكل رقم (5)



شكل رقم (5)
نموذج الالتزام التنظيمى المعيارى
Wiener, 1982

ويوجد نوعين من المحددات الوسيطة للالتزام هى نوعين من المعتقدات القيمية المعيارية التى يعتنقها أعضاء المنظمة .

الأول : الولاء والإحساس بالواجب السائد .

الثانى : التوحد مع قيم وأهداف المنظمة .

ويتأثر التوحد التنظيمى بالاختيار وعمليات التنشئة الاجتماعية ويتأثر بالولاء والإحساس بالواجب بعمليات الاختيار فقط .

وبالتالى يتأثر الالتزام بعاملين :

- الاستعدادات الفردية للالتزام .
- التدخلات التنظيمية لإنشاء الالتزام .

وكما يوضح الشكل أن الالتزام هو نتاج القيم المعيارية المستدمجة وهذا يتضمن نوعية متباعدين من المعتقدات .

الأول : اعتقاد الفرد أن لديه التزاما أدبيا Moral Obligation للاندماج فى نمط من التصرفات تعكس الإحساس بالواجب والولاء والإخلاص فى كل المراكز والمواقع الاجتماعية التى ينضم إليها أو ينتمى لها أو يتواجد فيها .

ومثل هذا الشخص يعتقد أن الشئ الصحيح وأن الحق أن يكون مخلصاً ولديه الولاء لأسرته ولأصدقائه ولبلده ، وبالمثل للمنظمة التى يعمل بها .

الثانى : أى معتقدات يستدمجها الفرد (أى يعتنقها الفرد) وتتوافق مع أو تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها أو أسلوب تنظيم العمل .

وكما هو واضح فإن مثل هذا التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة يعكس عمليات التوحد مع المنظمة .

وفى الواقع يمكن النظر إلى التوحد والإخلاص والولاء السائد باعتبارهم محددين وسيطين للالتزام التنظيمى . Wiener, Gechman (1977)

الميول والاستعدادات الالتزامية :

وجه قليل من الاهتمام فى التنظيرات السابقة للالتزام وفى بحوث الالتزام إلى الميول والاستعدادات كعامل هام فى بحوث الالتزام ولكن فى النموذج المعيارى يوجه تركيزه إلى المعتقدات المعيارية الفردية كمحدد رئيسى للالتزام .

ويرى Wiener, 1982 أن بعض الأفراد أكثر رغبة لتطوير الالتزام لمنظمة معينة أكثر مما يكون عليه الوضع بالنسبة لأفراد آخرين هذه الميول والاستعدادات الالتزامية Commitment Predisposition أو الميل أو القابلية Proneness تحدد بالتشكيل المعين لهذين البعدين .

- الشعور بالواجب والولاء السائد السابق على دخول المنظمة .
- توافق القيم السابق على الدخول للمنظمة .

وتلعب التدخلات التنظيمية دوراً مؤثراً وفعال فى التأثير على تواجد الميول والاستعدادات الالتزامية .

قياس الالتزام التنظيمى المعيارى

يمكن أن يبين الالتزام باستخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية المتعلقة بنوعية التصرفات التى تعكس الاهتمامات التنظيمية ، ويمكن أن يتم ذلك بواسطة عبارة رئيسية ذات درجات تركز على الاستعداد الأخلاقى مثل :

- أنا لدى التزام أخلاقى (أدبى) لأداء السلوك .

Hom et al., Schwarts, Tessler, 1972

نظرية Fishbein, 1967 – 1975

تفترض نظرية Fishbein التى قدمها الباحثون ;Ajzen, Fishbein, 1973 Fishbein, Ajzen, 1975; Fishbein, 1967 ، أن السلوك الإنسانى لفرد معين (B) هو ناتج من النية لأداء السلوك (B1) والنية لأداء السلوك فى المقابل تنتج من محددين رئيسيين هما :

أ. الاتجاهات نحو أداء السلوك (A act) .

ب. المعيار الشخصى المتعلق بالسلوك (SN) أو الضغوط المعيارية الاجتماعية .

ويمكن أن يعبر عن النظرية جبرياً كالآتى :

$$B = L(B1)$$

$$B1 = W_1 A_{act} + W_2 SN + e_1$$

حيث أن (W1 & W2) أوزان نظرية ولكن عادة ما تقدر ميدانياً باستخدام الانحدار المتعدد .

ويمكن أن يبين المكون الاتجاهى لنظرية Fishbein ارتباطا كبيرا بالسلوك أكثر مما يفعل الاتجاه نحو الموضوع الموجه الذى يوجه إليه السلوك .

والمكون الاجتماعى للنموذج هو إدراك الفرد عما إذا كان أغلب الأفراد ذو الأهمية بالنسبة له يعتقدون أنه سوف يؤدى هذا السلوك .

ينتج المكون الاجتماعى إذن من اعتقاد الفرد عن إذا ما كان الأفراد الآخرين (ذوو الأهمية بالنسبة له على وجه الخصوص) يعتقدون أنه سوف يفعل السلوك أو التصرف (NBS) .

وهى ترجح بالدافع للتطابق مع هؤلاء الأشخاص الآخرين

وهذه العلاقة يمكن أن تمثل جبرياً بالمعادلة :

$$SN = \sum NB \ \ Mc$$

بالإضافة إلى المعتقدات المعيارية الفردية ، ويعرف المكون الثالث لنظرية Fishbein بأنه :

- الالتزام أو الإحساس بالواجب الأدبى لأداء هذا التصرف Moral Obligation

ويعتبر الاعتقاد المعيارى الشخصى Personal Normative Belief هو محدد هام لسلوك العمل وخصوصاً سلوك الانسحاب .

قياس متغيرات النموذج

قياس المعيار الموضوعى المتعلق بالسلوك SN ونحصل عليه بسؤال المبحوثين لتحديد درجة :

- ما هو مدى اعتقاد (الأفراد المهمين للفرد الذين يقدر رأيهم) أنه سوف يستمر فى البقاء فى المنظمة .

قياس المعتقدات المعيارية N.Bs :

- إذا ما كان كل من الأربعة جماعات المرجعية (الأصدقاء ــ الأسرة ــ المشرف ــ صاحب العمل) يعتقدوا أنه سوف يستمر فى البقاء فى المنظمة ولتحديد درجة المقياس تجمع الاستجابات الأربعة لتحدد التوقعات المعيارية.

قياس الدافع للتطابق MCS :

يطلب من المبحوثين أن يحددوا إلى أى درجة هم يرغبون فى فعل الأشياء التى تتوقع الجماعات المعيارية أنهم يجب أن يفعلوها .

تصور Scholl, 1981 النظرى للالتزام المعيارى

قدم Scholl, 1981 تفسير بديل لثبات واستقرار السلوك هذا التفسير مبنـى علـى مفهوم الالتزام باعتباره قوة توجه السلوك ويفرق فى تصوره النظرى بـين مفهـوم الالتزام وبين نماذج التوقع والعدالة فى الدوافع .

ويعرف الالتزام بأنه : "قوة تثبيتية تعمل على المحافظة على الاتجاه الـسلوكى عندما ظروف عملية التوقع أو العدالة تكون معطلة ولا تنتج أى أثر" .

بتوضيح أكثر فإن الالتزام يعمل على المحافظة على اتجاه سلوكى معين عنـدما لا يكون هذا السلوك ناتج عن عملية التوقعات طبقاً لنظرية التوقعـات أو نـاتج عـن عملية العدالة طبقاً لنظرية العدالة فى تفسير السلوك.

وفى هذه الحالات يكون المحافظة على الاتجاه السلوكى نابع من الالتزام.

وبالتالى فإن السؤال المثار من تعريف الالتزام السابق هو :

- إذا ما كان الالتزام هو قوة تثبيتية للسلوك مستقلة عن نظرية التوقع ونظرية العدالة ، فما هى إذن الميكانزمات (المستقلة عن التوقعـات وعـن نظيـة العدالة) التى سوف تزيد الالتزام إلى أى اتجاه سلوكى معين .

وهنا نلاحظ أن هذه الميكانزمات يجب أن تكون مستقلة عـن ميكانزمـات نظريـة التبادل البسيطة Simple Exchange .

ويرى Scholl, 1981 أن البحث فى الكتابات المتصلة بالالتزام تبين علـى الأقـل أربعة ميكانزمات هامة هى :

1) الاستثمارات Investments
2) التبادلية (أو المعاملة بالمثل) Reciprocity

3) نقص بدائل العمل المتاحة Lake of alternative

4) التوحد Identification

ويوضح Scholl ميكانزمات إنتاج الالتزام كالتالى :

أولاً : الاستثمارات :

تعتبر الاستثمارات التى عرضها Becker, 1960 (فى تصوره عن الالتـزام والتى أطلق عليها الرهان الجانبى Side – bet) تعمل كمثبت أو ميكـانزم يحـافظ على ثبات السلوك وخصوصاً السلوك الذى يخفض من رغبـة الفـرد فـى تـرك المنظمة .

عنصر الزمن فى عملية التبادل يمثل ميكانزم لإنتـاج الالتـزام ، فـالفرد يـؤدى مساهماته اليوم فى مقابل توقع الحوافز والمـشجعات فـى المـستقبل وهـذا مـن المفترض أن يربط الفرد بالمنظمة حتى ولو كان الفرد غير راض عن بعض أوجه التبادل بينه وبين المنظمة .

ويمكن أن ينظر إلى الاستثمارات فى مصطلح "التخلى عن الفـرص البديلـة Alternative Opportunities – Forgone والتى استخدمها Blau, 1967 .

ويرى أن الدراسات التى أيدت نموذج الاستثمارات الذى قدمـه Becker أوجـدت علاقة ارتباط بين مقاييس الاستثمارات مثل العمر وعدد السنوات بالمنظمة والتعليم ، مثل دراسات Alutto et al., 1973; Sheldon, 1971; Shoemaker .

التبادلية فى المعاملة (المعاملة بالمثل) Reciprocity :

يقول Scholl, 1981 : بالرغم من أن كتابات الالتزام لم تتعامل بشكل خـاص مع فكرة تبادل المعاملة (المعاملة بالمثل) باعتبارها ميكانزم هـام لإنتـاج الالتـزام التنظيمى ، فإن الفرد يمكن أن يرى بوضوح أن معيار المعاملة بالمثل سوف يـأتى أثره فى أن ينتج الالتزام عندما تكون علاقات التبادل بين الفـرد والمنظمـة غيـر مرضية للفرد أو عندما تكون هناك فرصة عمل أفضل للفرد .

ويعرض Scholl, 1981 صياغة نظرية لمعيار التبادلية (أو المعاملة بالمثل) كما قدمه Gouldner, 1960 كالآتي :

أن التبادلية في المعاملة (المعاملة بالمثل) هو معيار عام سائد وينطوي على :

1) يجب على الأفراد أن يساعدوا هؤلاء الذين ساعدوهم .

2) يجب على الأفراد أن لا يؤذوا هؤلاء الأفراد الذين ساعدوهم

وهنا يجب التفرقة بين الاستثمارات والتي تعني أن الأفراد عندما يقدمون إسهامات للمنظمة سوف يأخذون عنها العوائد في وقت لاحق .

بينما مبدأ التبادلية في المعاملة (المعاملة بالمثل) سوف يؤدي بنمط مقابل، فالفرد سوف يستقبل الفوائد والمزايا من المنظمة مثل فرصة التدريب التي هي أكبر من قدرته الحالية ، وهنا سوف نتوقع أن يرد الدين من أدائه في المستقبل .

فإذا كان معيار المعاملة بالمثل موجوداً ويمارس أثره فإننا سوف نتوقع أن الدين المترتب على المكافآت المقدمة من المنظمة سوف تمارس أثرها (أي سوف تعمل على الاحتفاظ بالفرد في حالة التزام حتى يتم رد الدين إلى المنظمة) .

وبأسلوب مبسط وتقليدي لا نتوقع أن الأفراد يتركون المنظمة لأنهم لو فعلوا ذلك فإنهم سوف يضرون صاحب العمل (المنظمة) التي هي ساعدتهم .

ويقول Scholl, 1981 : أن الفكرة يمكن النظر إليها على أنها افتراض أو توقع لكنها يمكن أن تمثل نقطة انطلاق في فحص ودراسة عمليات الالتزام .

وأنه لسوء الحظ فبالرغم من أن فكرة المعاملة بالمثل ناقشها كل من Beckowitz, Daniels, 1964; Levinson, 1965 فإنه لا يوجد أي اختبار مباشر لفحص قوة المعاملة بالمثل كأساس الالتزام في المواقف التنظيمية ، وأن البحوث المستقبلية يجب أن توجه إلى فحص ما الذي يشكل مزايا أو فوائد متميزة (أفضال على الموظفين) .

الفصل الخامس :

النماذج ثنائية البعد للالتزام التنظيمى

نماذج البعدين فى الالتزام التنظيمى

فى منتصف السبعينات تم تلخيص دراسات ومفاهيم الالتزام وتقسيمها فى أزواج من الأبعاد المختلفة .

أحد هذه الأزواج هو الذى قدمه Staw, 1977 والذى قسم فيه الالتزام التنظيمى إلى :

- التزام اتجاهى Attitudinal Commitment
- الالتزام السلوكى Behavioral Commitment

والالتزام الاتجاهى يشير إلى استدماج الأهداف والقيم التنظيمية وهو يتضمن فكرة الإخلاص للمنظمة والتوحد بها بينما الالتزام السلوكى يشير إلى الخصائص الخاصة المحيطة بقرار الانضمام إلى المنظمة .

فإذا كان القرار يتصف بسمات مثل الإرادة الحرة ، والعلانية وعدم القابلية للإلغاء ومبرراً تبريراً معنوياً فإنه يقال أن هذا القرار أكثر ربطاً للفرد بالمنظمة من أى طريقة أخرى .

كذلك قدم Mowday, et al., 1982 :

فكرة مشابهة للأولى تقول أنه لفهم الالتزام يجب أن نفرق بين نوعين من الالتزام هما :

- الالتزام الاتجاهى
- الالتزام السلوكى

ويعرف الالتزام الاتجاهى بأنه قوة توحد الفرد فى منظمة معينة واندماجه فيها واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها ، ويفترض أنه سلوكيات متعلقة بأداء الفرد مثل الأداء والغياب وترك العمل بينما وجهة النظر الأخرى هى أن فكرة الالتزام السلوكى تتعلق بالعملية التى يصبح فيها الفرد مرتبطاً بمنظمة معينة من

حلال سلوكه السابق ويكف يتكيف معه وهى تتفق مع فكـرة Becker 1960 فـى المراهنات الجانبية .

ولتفسير الالتزام ذكر العلماء أن هناك مدخلين لتفسير ظاهرة الالتـزام التنظيمـى ، فقد ذكر كل من Stevens, Beyer, Trice .

أن هناك مدخلين مختلفين ومتباعدين فى تعريف الالتزام التنظيمـى فـى الكتابـات التنظيمية هما :

1- مداخل التبادلات Exchange approaches

2- المداخل السيكولوجية Psychological approaches

بينما توسع كل من Morris, Sherman, 1981 عن النظرة الـسابقة حيـث أوضح أن مدخل التبادلات ينظر إلى الالتزام باعتباره ناتج مـن حركـة الإسـهام والمشجعات بين الفرد والمنظمة بينما المدخل الـسيكولوجى ينظـر إلـى الالتـزام باعتباره التوجهات الإيجابية للأفراد نحو المنظمة .

ومن العرض السابق يتضح أنه أصبح وجود بعدين للالتزام التنظيمـى حقيقـة فرضت نفسها على الدراسات والبحوث التنظيمية ومن ناحية أخـرى فـإن وجـود بعدين مختلفين للالتزام التنظيمى مهد الطريق لإضافة البعـد الثالـث فـى أوائـل التسعينات وهو الالتزام المبنى على الضغوط المعيارية المستدمجة أو المبنى علـى فكرة المعاملة بالمثل التى شهدت تطوراً مماثلاً منذ أوائل التسعينات .

واتفاقاً مع ما سبق قدم كل من Meyer, Allen, 1990 مفهـوم ثلاثـى الأبعـاد للالتزام التنظيمى .

الدراسات الميدانية فى نماذج البعدين (القيمى ــ البقائى) :

حاولت بعض الدراسات التعرف على بعدى الالتزام مــن خــلال الدراســات الميدانية :

أول هذه الدراسات قام بها Angle, Perry, 1981 ، فقد تم تحليل قائمة استقــصاء الالتزام التنظيمى (OCQ) من خلال تحليل العامل .

وتوصلت الدراسة إلى أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى تتكون من عاملين أطلق عليهما :

- الالتزام القيمى Value Commitment
- الالتزام بالبقاء Commitment to stay

وأوضحت الدراسة وجود علاقة أكبر بين الالتزام القيمى والفعالية التنظيميــة مــن العلاقة بين (الالتزام بالبقاء والالتزام القيمى مجتمعين ممثلين فى المقيــاس الكلــى لقائمة الاستقصاء للالتزام التنظيمى) وبين فعالية المنظمة .

بينما كل من Schechter, 1985 :

طور مقياسا للالتزام التنظيمى يفرق بين بعدين للالتزام أطلق عليهم مسميات

- الالتزام القيمى Value Commitment
- الالتزام بالبقاء Commitment to stay

والمقياس يعتمد بدرجة كبيرة على قائمة استقصاء الالتــزام التنظيمــى (O.C.Q) وصمم بحيث يحتوى على عدد كاف من العبارات لتعكس البعدين .

وجدت الدراسة أن الالتزام البقائي يرتبط ارتباطا معنويا بالنية لترك المنظمــة وأن الالتزام القيمى ارتبط بمعدلات الأداء الذاتية والسلوك ذو التوجه الاجتمــاعى Pro

social Behavior والرضا عن المنظمة ، وكل المتغيرات ارتبطت بدجة أكبر بالبعد الذى تتنبأ به من ارتباطها بالبعد الآخر .

دراسة أخرى أجراها Mayer, Schoorman, 1992 :

لترشيح نموذج ثنائى البعد للالتزام التنظيمى ، يفترض فيه وجود بعدين للالتزام التنظيمى هما :

- الالتزام القيمى Value Commitment
- الالتزام البقائى Continuance Commitment

وأن هذين البعدين يقودان إلى نتائج مختلفة أو إلى وصفين مختلفين من المخرجات التنظيمية .

وعرف الالتزام القيمى بأنه :

"الإيمان بالأهداف التنظيمية وقبولها والرغبة فى بذل جهد متميز لدفع المنظمة للأمام "

والفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام القيمى يكون لديه الدافع للإنتاجية .

وبالتالى فإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام القيمى من المتوقع أن يندمج فى سلوكيات سوف تساعد المنظمة على إنجاز أهدافها وبالتالى سوف يساعد أعضاء المنظمة على إنجاز أهدافهم ، بغض النظر مما إذا كانت سلوكياته جزء متوقع من دوره فى المنظمة أو هى أكثر من ذلك .

لذلك فإن سلوكيات الأداء المرتفع والمواطنة التنظيمية سوف ترتبط إيجابياً بالالتزام القيمى .

بالإضافة إلى أن الفرد الذى يؤمن بالأهداف التنظيمية ويعتنقها ويؤمن بالقيم التنظيمية سوف يكون أكثر رضاءاً بالمنظمة من نقيضه الذى لا يؤمن بالأهداف والقيم التنظيمية .

الالتزام البقائى :

عرف الالتزام البقائى Continuance Commitment بأنه الرغبة فى البقاء فـــى المنظمة أو المحافظة على العضوية بالمنظمة .

وبالتالى فإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام البقائى يكون لديه الدافع للمـــساهمة فى أعمال المنظمة لأنه لديه عزما قويا للبقاء فى المنظمة وأقل رغبة فـــى تـــرك المنظمة ، أكثر من الفرد ذو الدرجة المنخفضة من الالتزام البقائى .

بالإضافة إلى أننا نتوقع أن الملتزم بالبقاء فى المنظمة يتجنب السلوكيات التى يمكن أن تهدد استمرارية عضويته للمنظمة وبالتالى الالتزام البقائى سوف يرتبط إيجابيـــاً مع النية للبقاء وسلبياً مع الغياب وحالات ترك العمل.

حاولت الدراسة اختبار الفروض الآتية :

- سوف يرتبط الغياب والنية للبقاء فى المنظمة وعدم التواجد فى مكان العمل ارتباط إيجابى مرتفع بالالتزام البقائى أكثر من ارتباطها بالالتزام القيمى .
- بينما يرتبط الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا عن العمـــل ارتبـــاط أعلى بالالتزام القيمى من ارتباطها بالالتزام البقائى .

قياس الالتزام القيمى والالتزام البقائى :

طور Schechter, 1985 مقياس لقياس بعد الالتزام القيمى وبعد الالتزام البقائى . ويوضح جدول رقم (10) عبارات مقياس الالتزام القيمى وهى تسعة عبـــارات أمـــا منقولة من (O.C.Q) أو عبارات مشتقة من (O.C.Q) بقليـــل مـــن التـــصرف ، ويلاحظ عليها أن قريبة من الصيغة المختصرة من (O.C.Q) .

نتائج الدراسة :

أجرت الدراسة تحليل العامل التوكيدى C.F.A :

على عبارات الالتزام مستخدمة LISREL, 7, Joreskog & Sorbom 1989) .

قارنت الدراسة نموذج البعدين من نماذج أخرى بديلة لمعرفة مدى صدق نموذج البعدين فى التعبير عن المفهوم من خلال بيانات الدراسة .

وتضمن أساس المقارنة مجموعة مؤشرات للصدق أو الصلاحية محسوبة من نموذج العدم وثلاث نماذج نظرية أخرى هى :

- نموذج العامل الواحد ـ نموذج أن العاملين غير مرتبطين إحصائياً ـ النموذج المفترض ونتائج الدراسة يوضحها جدول رقم (10) حيث يوضح قيم تشرب العامل Factor Loading باستخدام LISREL .

أثبتت نتائج الدراسة أن النموذج المفترض أكثر صلاحية لبيانات الدراسة من كل مؤشرات الصلاحية لكل النماذج الأخرى المستخدمة فى التحليل وهى :

1- Chi Square
2- Adjusted goodness fit
3- Root mean square residual
4- Normal fit
5- Parsimonious normed fit

كما توصلت الدراسة إلى ارتباط الالتزام القيمى ارتباط معنوى بكل المخرجات المفترض ارتباطها بالالتزام القيمى ، وكل الارتباطات كانت فى اتجاه تنبوئى أثبتت الدراسة وجود متغيرين أوضح فى الارتباط بالبقاء عن المنظمة هما (النية للبقاء فى المنظمة والانسحاب) فقد ارتبطت ارتباط معنوى بالالتزام المستمر .

بينما لم يرتبط الالتزام البقائى بالغياب ارتباط معنوى وبناء عليه كل المتغيرات ارتبطت ارتباط معنوى ببعد الالتزام البقائى باعتباره متغير يتنبأ بنتائج هذا البعد من الالتزام وكل المتغيرات كانت فى اتجاه التنبؤ ويوضح جدول رقم (11) الارتباط الجزئى .

ارتبط عدد من المتغيرات ارتباط غي تنبوئى ولفحص الاختلافات فى المؤشرات التنبوئية أجرى البحث، مقارنات بين الارتباطات بين المخرجات وهذين البعدين وتم حساب معنوية الاختلافات بين المتغيرات المستقلة فى كل ارتباط كما يوضحه

الجدول رقم (10)

Loading	Loading	العبارات	م
		عبارات مقياس الالتزام البقائي	
	1.26	كلما تزايدت مدة البقاء في المنظمة كلما تزايد صعوبة تركها	1
	1.47	كثير من التغيرات التي تحدث في حياتي ترغمني علي ترك هذه المنظمة	2
	0.94	سوف يكون من الصعب علي أن أتكيف مع منظمة جديدة	3
	0.86	إذا ما قررت ترك المنظمة فإن ذلك سيكون صعباً علي أسرتي	4
	1.00	سوف أتقبل أي نوع من الواجبات الوظيفية لكي أحافظ علي عملي في المنظمة	5
	0.99	سوف يكون من السهل أن أقرر ترك المنظمة وأن أتخلى عن الفوائد التي تراكمت خلال الأيام	6
	-	سيكون لدى رغبة للبقاء في المنظمة حتى المعاش	7
	0.47	سيكون من الصعب أن أشرح لأصدقائي وأسرتي إذا ما قررت ترك المنظمة	8
	1.20	سوف أتخلى عن الكثير بتركي لهذه المنظمة	9
		عبارات مقياس الالتزام القيمي	
1.19		هذه المنظمة هي أفضل المنظمات للعمل فيها بالنسبة لي *	1
1.00		أني فخور أن أبلغ الآخرين أني جزء من هذه المنظمة **	2
0.86		غالباً ما أتفق مع سياسات المنظمة فيما يتعلق بأحوال الأفراد الهامة *	3
1.19		أني أحمل هذه المنظمة لأصدقائي كمكان جيد للعمل به *	4
0.81		أني أهتم بمستقبل هذه المنظمة **	5
1.21		أشعر أن قيمي وقيم هذه المنظمة متفقة تماماً **	6
0.93		بالنظر إلى الوقت الذى التحقت فيه بالمنظمة ، أجد أني أكثر من الآخرين سروراً باختياري للعمل في هذه المنظمة*	7
1.31		تفجر هذه المنظمة أفضل ما لدى في طريق العمل **	8
0.84		أرغب في بذل قدراً كبيرا من الجهد أكثر من المتوقع مني لمساعدة المنظمة لتحقيق النجاح **	9

* عبارات مشتقة من (O.C.Q) ** عبارات منقولة بالنص من (O.C.Q)

جدول رقم (11)

الارتباط الجزئي وارتباط (Zero – Order) بين الالتزام ومتغيرات النتائج

متغيرات النتائج	الالتـــزام القيمي	الالتـــزام البقائي	الاختلافات بين الارتباطات	Df	T	الارتبـــاط الجزئي
الأداء	++0.17	0.11−	0.28	193	0.45 3	0.28
الإيثار	++0.19	0.06−	0.258	143	3.46	0.28
سلوك المواطنة	++0.32	0.01−	0.33	143	4.79	0.39
الرضا عن العمل	++0.49	+++0.29	0.20	143	3.05	0.42
نتائج الالتزام البقائي						
الغياب	++0.14−	0.5−	0.09	266	1.57	0.03
النية للبقاء	+++0.39	+++0.38	0.01	143	0.15	++0.21
ترك العمل	+0.12−	+++0.21−	0.09	274	1.75	++0.18−

P. < .05, P^{++} > .01, $^{+++}$P > .01

المصدر : Mayer, Schoorman

لم تتوصل الدراسة إلى وجود اختلاف معنوية بين بعدى الالتزام التنظيمـــي وبـــين الارتباط بالمخرجات ، بمعنى آخر ارتبطت كل مخرجات الالتـــزام البقـــائي نفـــس ارتباطات الالتزام البقائي .

وكما توقعت الدراسة ارتبطت ترك العمل ارتباطا أعلى بـــشكل معنـــوى بـــالالتزام البقائي من ارتباطه بالالتزام القيمي .

بينما كان نمط النتائج بالنسبة للالتزام القيمي أكثر اتفاقاً مع تنبوات الدراســـة ، فقـــد ارتبط كل متغير من المخرجات مع الالتزام القيمي ارتباطا أكبـــر مـــن الارتبـــاط بالالتزام البقائي بدرجة معنوية .

وأجرت الدراسة تحليل إضافي لتحديد مساهمة كل بعد من البعدين في متغيرات النتائج وذلك لأن الارتباط بين الالتزام القيمي والالتزام البقائي كان تقريباً كبير (0.59) .

تم حساب الارتباط الجزئي بين الالتزام البقائي والالتزام القيمي وبين النتائج المفترضة لكل منهم .

وكما يوضح الجدول أن كل مخرجات الالتزام القيمي المفترضة ارتبطت ارتباطا معنويا بالالتزام القيمي .

الخلاصة :

الهدف الرئيسي للدراسة السابقة هو توضيح إذا ما كان الالتزام التنظيمي يمكن أن يوصف بأنه له بعدين مختلفين وأن كل منهم يؤدى إليه نتائج تنظيمية مختلفة .

تقترح بيانات هذه الدراسة من واقع الارتباطات بين الالتزام القيمي والالتزام البقائي أن البعدين يمثلان مجالا متداخلا كمفهوم ، بمعنى آخر هناك تداخل في النطاق الذي يمثله كل مفهوم منهم .

كما أن بيانات الدراسة تقترح أن نموذج العاملين المقترح في هذه الدراسة له فائدة كبيرة في التنبؤ بطرق مختلفة بالمخرجات المتعلقة بالمنظمة . والالتزام القيمي يرتبط أكثر بالمخرجات التنظيمية الإيجابية من الالتزام البقائي مثل (سلوك المواطنة والرضا والأداء) .

بينما الالتزام البقائي له علاقة أقوى معنوياً من الالتزام القيمي مع مقاييس ترك العمل خلال سنتين من إجراء الدراسة . كذلك ارتبطت العينة للبقاء في المنظمة مع كل من الالتزام القيمي والالتزام البقائي والاختلافات بين البعدين في الارتباطات ليست معنوية .

تقييم المؤلف للدراسة والنموذج :

قدم النموذج لنا أدلة على أن للالتزام التنظيمي بعدين أطلق عليها الالتـزام القيمـى والالتزام بالبقاء وتحليلات الدراسة قدمت أدلة إضافية على النموذج المفتـرض ذو البعدين للالتزام التنظيمي .

إلا أن هناك بعض الانتقادات التى توجه إلى المقاييس وهى :

1- أن الملاحظة الرئيسية التى تبدو لأول وهلة فى هذا المقياس أنه يخلط بين الالتزام البقائى والالتزام المعيارى حيث أن مراجعة عبارات مثل (إذا مـا قررت ترك المنظمة بإنه سيكون من الصعب أن أشرح ذلـك لأصـدقائى ولأسرتى Loading 47) .

ولأنى ممتن للفرص التى تقدمها المنظمة لى Loading وكذلك سوف يكون صـعباً على أسرتى تحمل قرارى بترك المنظمة (Loading 86) .

وهذه العبارات هى أقل العبارات فى قيم Loading على العامل .

ويبدو أن تلك العبارات أكثر اتساقاً مع الالتزام المعيـارى الـذى قدمـه Wiener 1982 والنابع من الضغوط المعيارية المستدمجة التى تؤثر على الفرد لإتباع سلوك البقاء فى المنظمة .

العنصر الثانى فى التقييم هو أن واضعى المقياس لم يقدما لنا إطاراً نظرياً مرجعيـاً يمكن على أساسه فهم المقياس البقائى وحتى يمكن من خلاله تمييز المقياس البقـائى وحتى يمكن من خلال تميز المقياس أو فهم الأساس المرجعى الذى وضع عليه .

ولكون مقياس الالتزام مشرب بعبارات التزام معيارى جاءت نتيجة الدراسـة تفيـد عدم وجود اختلافات معنوية فى ارتباطات كل من الالتزام القيمى والبقائى بـبعض المخرجات والنتائج . ومما سبق يتضح أن تلك المقـاييس ينقـصها الكثيـر مـن خصائص المقاييس السيكومترية .

نموذج الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى

قدم Mottaz, 1989 تصوراً للالتزام التنظيمى يمكن أن يمثل نموذج ثنائى البعد للالتزام التنظيمى ، حيث يرى أن الالتزام التنظيمى يعكس بعدين مختلفين من الالتزام هما :

1- الالتزام الوجدانى 2- الالتزام السلوكى

ويتبنى Mottaz, 1989 وجهة نظر Mowday, et al., 1982 التى تقول "لفهم الالتزام التنظيمى يجب أن نفرق بين الالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى ، وينطلق من تعريف الالتزام الاتجاهى الذى عرف به الالتزام وهو درجة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها ويحدد المفهوم بثلاث عوامل على الأقل هى :

1- قوة الاعتقاد بالأهداف التنظيمية والقيم التنظيمية وقبولها .

2- الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

3- الرغبة فى بذل الجهد فى أجل تحقيق صالح المنظمة .

وبالتالى فإن الالتزام الاتجاهى هو قوة التوجه الإيجابى نحو المنظمة والذى يبدأ بالتوحد مع المنظمة والاندماج فيها والإخلاص لها والشعور بالولاء لها بالإضافة إلى تلك الاتجاهات الإيجابية التى تقود إلى سلوكيات إيجابية متعلقة بدور الفرد مثل مستويات الأداء ومعدلات الغياب ودوران العمل .

ويرى أن هذا التعريف يتفق مع وجهات النظر الأخرى التى قدمها كل من :
Buchanan, 1974; Hall et al., 1970, Sheldon, 1977; Morris, Sherman, 1981

ويرى أن فكرة الالتزام السلوكى هى على نقيض الالتزام الوجدانى وهو يتعلق بمدى ارتباط الفرد بمنظمة معينة من خلال سلوكه السابق ، وكيفية تكيفه معه .

وبالرغم من وضوح التباعد بين الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى فإن هذين المدخلين مترابطين . يركز أحد المداخل على تأثير اتجاهات الالتزام على السلوك . بينما يتعلق الآخر بتأثير سلوكيات الالتزام على الاتجاهات .

اعتبر Mowday et al., 1982 أن المدخلين مرتبطين بالتبادل ويعملوا على المحافظة على الآتى :

تقود اتجاهات الالتزام إلى السلوكيات الملتزمة والتى ينتج عنها تدعيم وتقوية الاتجاهات .

السلوك الملتزم يقود إلى اتجاهات الالتزام التى ينتج عنها السلوكيات الملتزمة .

تصور التبادل بين الفرد والمنظمة والالتزام :

وهو يرى أن الفكرة الرئيسية التى تنبثق من محاولة تطوير إطار فكرى كل من الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى هى فكرة التبادل .

حيث أن الأفراد يرتبطون بالمنظمات فى مقابل أشياء تقدمها المنظمة مثل العوائد ، القيم ، المزايا الأخرى التى تقدمها المنظمة .

وقد أوضح كثير من الباحثين مثل :

(Angle & Perry 1993; Becker 1964, Farrell & Rusbult, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972 March & Simon, 1958; Motlaz, 1986; Mowday et al., 1981; Mowday & Steers 1979, Steers, 1977).

أن الأفراد يدخلون المنظمة بمجموعة من المهارات والرغبات والأهداف وتوقع ظروف عمل تمكنهم أن يستخدموا مهاراتهم ويشبعوا رغباتهم ويحققوا أهدافهم وإلى الدرجة التى تدرك فيها المنظمة باعتبارها أداة لتحقيق تلك الأهداف والغايات يزيد الالتزام التنظيمى .

ومن ناحية أخرى يميل الالتزام التنظيمى إلى النقصان إذا كانت المنظمة تدرك باعتبارها فاشلة فى تحقيق فرص كافية فى هذا المجال .

وتصور التبادل يقترح أن الالتزام التنظيمى بدرجة كبيرة هو ناتج من العوائد والاستثمارات .

وتشير عوائد العمل إلى المزايا الداخلية والخارجية التى يستلمها الأفراد من أعمالهم .

وتعرف كل من Katz & Maanan 1977 على مجموعة مختلفة من عوائد العمل ــ المهام الداخلية ، والمجتمع الخارجى والمنظمة الخارجية.

الاستثمارات تشير إلى الموارد التى يضعها أو يستثمرها الفرد فى علاقته بالمنظمة ، وهذه الاستثمارات يمكن أن تكون مادية (برامج المعاشات) أو سيكولوجية (الانتماءات) وتمارس آثارها فى زيادة الالتزام وذلك بزيادة التكلفة المرتبطة بترك المنظمة .

مقدمات الالتزام :

كثير من البحوث فى الالتزام التنظيمى اهتمت بالتعرف على المقدمات ، ولكن بسبب التداخل بين الالتزام الاتجاهى والالتزام السلوكى فإن محددات كل من هذه المتغيرين من المفترض أن تكون متشابهة ، ومن أجل الاختصار هذه العوامل يمكن أن توضع فى أربعة مجموعات رئيسية :

- خصائص العمل أو المهام (داخلية وخارجية)
- خصائص أوضاع العمل (الداخلية والخارجية)

(Bateman & Strasser, 1984 Steers 1977, Stevens, Beyer & Trice, 1978)

وفى الظاهر فإن نتائج الدراسة فى هذا المجال غير متوافقة مع بعضها البعض وتوجد اختلافات وذلك بسبب اختلاف الطرق التى تم بها تعريف الالتزام ، وكذلك اختلاف أساليب وطرق قياس الالتزام .

وبالرغم من العدد الكبير من الدراسات التى أجريت فى مفهوم الالتزام التنظيمى فإن قليلا من العدد الكبير من الدراسات التى اهتمت بالعلاقة بين الالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى ، نجد أنها أخذت مسارا من المسارات الآتية :

بعض الدراسات ركزت على تأثير سلوك الالتزام على الاتجاهات O'Reilly & Caldwell 1980, Salancik & Pfeffet 1978 .

أغلبية البحوث تعلقت بتأثير الالتزام الاتجاهى على سلوك الالتزام الذى تم إجراء قياسه بالنية للبقاء فى أو ترك المنظمة مثل دراسات
(Bluedom, 1982; March & Mannari 1977, Mobley & Criffith, Hand and Megline 79, Mowday et al., 1980 Steers, 1977) Mollaz, 1989.

وغرض هذه الدراسة هو :

التعرف على التأثير النسبى للخصائص الفردية وعوائد العمل على الالتزام الاتجاهى والسلوكى .

فحص التأثير المتبادل بين الالتزام السلوكى والاتجاهى .

ولاختيار هذا النموذج أو التصور تم إجراء دراسة على عينة إجمالية مقدارها 1.385 تتكون من المهنيين من أعضاء أحدى الجامعات والمدرسين والمديريون الإداريون فى البوليس والمديرين فى المصانع والسكرتارية وضباط بوليس وعمال مصانع .

المقاييس :

عرف الالتزام السلوكى بأنه درجة كون الفرد مرتبطاً بمنظمة معينة ,يعكس بالرغبة أو النية لاستمرار العضوية فى المنظمة .

النية للبقاء فى المنظمة قيست بعبارة واحدة هى :

- أنى أنوى البقاء فى المنظمة حتى المعاش .

والاستجابة تتدرج على مقياس ليكرت ذو الخمسة خانات والالتزام الاتجاهي عرف بأنه الدرجة التي يتوحد بها الفرد مع المنظمة ويساند أهدافها وقيمها . وتم قياس باستخدام صيغة معدلة من مقياس Porter et al., 1974 بعد استبعاد العبارات التي ترتبط بمقياس النية للبقاء في المنظمة .

عوائد العمل الداخلية :

اختار الباحث ثلاث عوائد داخلية للعمل من أجل التحليل هي :

1- الحرية في العمل 2- معنى العمل 3- الاندماج في العمل

- الحرية في العمل تشير إلى الدرجة التي يوجه الفرد منها بنفسه أداء في العمل .

- ومعنى العمل يشير الى درجة ادراك الفرد انه يساهم إسهاما متميزا في أداء العمل .

- الاندماج في العمل الدرجة التي يجرى الفرد فيها عمله هام وشيق ومجزى في حد ذاته وتم حساب معاملات الصدق باستخدام التحليل العاملي واستخراج معامل الثبات .

العوائد الاجتماعية والتنظيمية الخارجية :

تضمن التحليل سبعة عوائد عمل متصلة بمحتوى العمل .

العوائد الاجتماعية تضمنت :

مساعدة المشرف : وهي الدرجة التي يدرك بها المشرف كمساند ومؤيد وودود ومساعد في العمل .

مساعدة الزملاء : الدرجة التي يدرك بها الزملاء أنهم مساندين وودودين.

العوائد التنظيمية تشمل عدة عوامل :

ملائمة ظروف العمل : وهي درجة ملاءمة ومناسبة الموارد الموردين ـ المعدات ـ الوقت ـ والرغبة في مساعدة العمال على أداء العمل الجيد .

عدالة المدفوعات : درجة شعور العمال أن المرتبات أفضل بالمقارنة من بالآخرين الذين يؤدون أعمال مشابهة .

الفرصة للترقية : درجة تقديم الفرصة للتقدم والارتقاء للعمل .

كفاية المزايا الإضافية : الدرجة التى تشعر العمال أن خطط المعاشات ، التأمين الطبى ، وما شباهما كافى .

الدخل السنوى بالدولار

والمقياس المستخدم لقياس هذه العوامل مشتق من Robinson et al., 1969 .

نتائج الدراسة :

بيانات الدراسة أشارت أن القوة التنبئية للنموذج قوية إلى حد ما فى كل الحالات ، المتغيرات المستقلة المستخدمة في تحليل الانحدار مسئولة عن توزيع التباين في كل من الشكلين من الالتزام حيث قيمة $R2$ بالنسبة لكل من الالتزام السلوكي والالتزام الاتجاهي كانت 0.609 وكذلك 0.597 على الترتيب .

كذلك الجدول رقم (12) يوضح اختلافات واضحة فى التأثير النسبى للمتغيرات المستقلة على الالتزام السلوكى والاتجاهى وعندما تفحص نتائج الالتزام السلوكى ، البيانات تقترح أن عوائد العمل الداخلية، عوائد العمل الخارجية لها تأثير قليل على هذا المتغير .

البيانات فى الجدول أشارت إلى متغيرات. المكانة والعوائد التنظيمية الخارجية أكثر المحددات القوية لسلوك الالتزام وخصوصاً أن النتائج أشارت أنه من بين متغيرات الالتزام السلوكي ثم يأتى بعدها التعليم والدرجة التنظيمية ومن بين متغيرات العوائد التنظيمية والخارجية ، الدخل له تأثر كبير على الالتزام السلوكى ثم يليه الفرصة للترقية ، والمزايا الإضافية وعدالة المدفوعات .

الأكثر أهمية أن هذه النتائج تقترح أن الالتـزام الـسلوكى يـرتبط أكثـر بالعوامل التى تحدد وتميز التكلفة أو الخسارة المرتبطة بترك العمل.

والفحص الأكثر للجدول السابق يقترح أن متغيرات المكانة لها تأثير قليل أو لا تؤثر على الالتزام الاتجاهى ، وخصوصاً أن من الخمسة متغيرات لا يوجـد إلا التعليم الذى يمارس تأثير معنوى على الالتزام الاتجاهى وهو تأثير .

جدول رقم (12)

نتائج الانحدار المتعدد للالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى على المتغيرات

المتغيرات	الالتزام الاتجاهى		الالتزام السلوكى	
	B	b	B	b
الجنس	٠,٠٠٤ -	٠,٠٤٢ -	٠٢٤ -	٢٣٦ -
التعليم	٠,١٣٠ -	*٠,٠٥١ -	٠,٠٨٦	*٠,٤٥١
الدرجة التنظيمية Rank	٠,٠١٥	٠,٠٠٦	٠,٠٨٥	*٠,٤٧٨
الوضع من الزواج	٠,٠١٦	٠,٠٦٦	٠,٠٣٨ -	٠,٤٣٣ -
عدد السنوات في العمل	٠,٠٢٤	٠,٠٠٣	٠,٦٢٣	*٠,٤٠٩
الحرية فى العمل	٠,٢٢٩	*٠,١٩٣	٠,٠١٤	٠,١٥٩
معنى العمل	٠,٢٣٨	*٠,٢٠٩	٠,٠٣٩	٠,٣٣٣
الاندماج فى العمل	٠,٣٢٥	*٠,٢٤٥	٠,٠٠٢	٠,٠٢٢
مساعدة المشرف	٠,٠٨٤	*٠,٠٧٢	٠,٠٢٠	٠,٢٢٠
مساعدة الزملاء	٠,٠٥٢	*٠,٠٥١	٠,٠٣٣	٠,٣٤٥
ظروف العمل	٠,٠١٢	٠,٠١٣	٠,٠٢٥	٠,٣٣٣
عدالة المدفوعات	٠,٠٤٥	*٠,٠٤٤	٠,٠٣٩	*٠,٤١٨
الدخل	٠,٠٢٤	٠,٠٠٨	٠,٢٠٧	*٠,٨٠٤
الفرصة للترقية	٠,٠٧٢	*٠,٠٥٣	٠,٠٦٨	*٠,٦٣٨
المزايا الإضافية	٠,٠٠٩	٠,٠٠٧	٠,٠٥٦	*٠,٥٦٢

معنوى سلبى وربما كان السبب فى ذلـك ان الافـراد ذو التعلـيم العـالى يطوروا معايير عمل أو توقعات من المنظمة أكثر مما يمكن أن تقدم لهم المنظمـة وتكون غير قادرة على تحقيق الرضا لهم وبالتالى ينخفض التزامهم للمنظمة .

كذلك تشير بيانات الدراسة إلى أن عوائد العمل هى مفتاح محددات الالتزام الاتجاهى تقترح نتائج الدراسة أن عوائد العمل الداخلية المحددات الأقوى للالتزام الاتجاهى ثم يتبعها العوائد الاجتماعية الخارجية ، بينما الأقل أثراً هى العوائد التنظيمية الخارجية .

تقترح هذه النتائج أنه من بين عوائد العمل فإن من الداخلية المبدئية فإن طبيعة العمل أو العمل نفسه يحدد اتجاهات الفرد تجاه العمل أو تجاه المنظمة .

وظهر أن الحرية فى العمل ومعنى العمل والأعمال الشيقة لها تأثير كبير على الالتزام الاتجاهى .

مناقشة نتائج الدراسة :

نتائج متعددة أمكن اشتقاقها من الدراسة الميدانية ، وربما كان أهم تلك النتائج هو إثبات أن الالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى لهم تأثير تبادلى قوى ، النتائج هنا تشير إلى أن الالتزام السلوكى هو مؤشر تنبؤئى قوى بالالتزام الاتجاهى ، والعكس صحيح .

نتائج هذه الدراسة تؤيد وتساند فكرة Mowday, 1982 عن دائرة التدعيم الذاتى بين سلوكيات الالتزام والاتجاهات كما سبق مناقشتها ، علاوة على أن النتائج تدعم نموذج Fishbein, 1967 فى مناظرته الأشمل عن العلاقة بين الاتجاهات والنوايا السلوكية .

النتيجة الهامة الأخرى المستمده من هذه الدراسة هى التأثير التبادلى للالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى ، فإن كل منهم يتأثر بعوامل إضافية عن الآخر ولكنها مختلفة .

تقترح نتائج الدراسة أن متغيرات المكانة والعوائد التنظيمية الخارجية هى محددات رئيسية للالتزام السلوكى هذا فى حين أن عوائد العمل الداخلية والعوائد الخارجية هى مؤشرات تنبوئية هامة عن الالتزام الوجدانى .

والعوامل التى تؤثر على شكل واحد من الالتزام يبدو أنها لا تـؤثر علـى العامل الثانى ، لذلك أن نتائج الدراسة تتوافق مع البحـوث الحديثـة O'reily & Caldwell 1980 .

نتائج هذه الدراسة تقترح أنه عندما يثبت تأثير الالتزام الوجدانى او يعـزل فإن المحددات الأولية للالتزام السلوكى ستكون هى ما وصفه Becker 1960 فى الرهان الجانبى Side – bet وهى عدد السنوات فى المنظمة ومتغيـرات المكانـة مثل المرتبة التنظيمية ومرور السنوات فى المركز لأنها تميل إلى وضع قيود على اختيارات الفرد وتربطه بالمنظمة .

ويكون للموظفين فى المستويات العليا بوجه عام الكثير من الاستثمارات فى أعمالهم أكثر من الموظفين فى المستويات الأقل ، لذلك فإنهم الأكثـر خـسارة إذا تركوا المنظمة لأن الاستثمارات فى المنظمة تتجه إلى التراكم والتزايد مع مـرور الزمن وتصبح أكثر تكلفة عند التخلى عن المنظمة .

علاوة على ذلك فإن تزايد مدة الخدمة فى المنظمة هى العامل الرئيسى فى كل هذه المتغيرات حيث تؤثر على وجود التكلفة والخسارة التى تترتب على تـرك المنظمة والتى تمارس بعض التأثر على الفرص البديلة للتوظف .

العوائد التنظيمية الخارجية مثل الدخل وعدالة المدفوعات والمزايا الإضافية والفرصة للترقية هى حوافز أو مشجعات مباشرة للبقاء فى المنظمـة وهـى تمثـل استثمارات فى العمل وهذه الاستثمارات تستخدم أيضاً لزيـادة الالتـزام الـسلوكى وزيادة تكلفة ترك المنظمة .

وأوضحت نتائج الدراسة أنه عندما تم عزل تأثير الالتزام الـسلوكى كـان المحددات الأساسية للالتزام الاتجاهى هو عوائد العمل الداخليـة وعوائـد العمـل الاجتماعية الخارجية .

أحد التفسيرات الممكنة لهذه النتائج أن عوائد العمل الداخلية مثل الحرية فى العمل ومعنوية العمل والتحدى فى العمل تزيد الاندماج السلوكى للموظفين والـذى يظهر فى شكل يؤدى إلى زيادة الالتزام الاتجاهى لأن الموظفين يطوروا اتجاهـات تتوافق مع سلوكهم ، وبالتشابه فإن العلاقات الفردية والعلاقات المـساندة والمؤيـدة من الزملاء والمشرفين تؤدى إلى اندماج اجتماعى (سلوكى) أكبر فى المنظمة هـذا الاندماج سوف يؤدى أيضاً إلى التزامات اتجاهية أكبر لنفس السبب الذى ذكر آنفاً.

نقد وتقييم المؤلف لنموذج الالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى :

قدم نموذج الفصل بين الالتزام السلوكى والالتزام الاتجاهى تقدماً ملحوظـاً فى دراسات الالتزام التنظيمى حيث أنه ساعد على زيادة مـساحة الفهـم لقـضية الالتزام .

ولكى ما يجدر ملاحظته هنا هو وسيلة قياس الالتزام السلوكى ، فإذا كـان الباحث قرر أن الالتزام السلوكى يرجع إلى تعريف Becker, 1960 للالتزام ، إلا أن المقياس لا يعكس نظرية بيكر فى الالتزام بالعبارة المستخدمة ..

- أنوى البقاء فى المنظمة حتى المعاش .

لا تتفق مع تعريف بيكـر للالتـزام ولا لنظريتـه ، يوضـح Becker أن السلوك الثابت والمتوافق مدى الحياة ، وهو قابل للتغير فى حالة تغيـر المحـددات المقيدة للسلوك .

فالسلوك الملتزم مبنى على قيمة المراهنات ــ الجانبية وقيمـة المراهنـات الجانبية طبقاً لنظرية Becker تتوقف على الظروف الاقتصادية وعلى نظام القيمـة فى المجتمع وهى قابلة للتغير ، وبالتالى فإن السلوك الملتزم قابل للتغير أيضاً ولكن ثابت خلال فترة معينة .

أما سلوك الالتزام بالبقاء عن المنظمة حتى المعاش لا يتفق مع الثبات خلال فترة معينة . كما حددها بيكر ، وإنما هى حالة سيكولوجية تربط الفــرد بالمنظمــة لأطول فترة ممكنة (حتى المعاش) وهى بالتالى تعكس الرضا الكامل عن المنظمــة وبالتالى الاتجاهات الالتزامية .. وغيرها ن المفاهيم الإيجابيــة الأخــرى المتعلقــة بالاتجاهات ومن هنا أصبحت هذه العبارة لا تعكس تفرقة بين الالتــزام الاتجــاهى والالتزام السلوكى وهذا هو سبب الارتباطات الإيجابية المرتفعــة بــين الالتــزام الاتجاهى والالتزام السلوكى .

نموذج Stevens, 1978 فى التبادلات

قدم Stevens, 1978 إطاراً نظرياً للالتزام فرق فى هــذا الإطــار بــين مفهومين للالتزام يمثلان مدخلين مختلفين فى دراسات الالتزام هما :

- المدخل السيكولوجى
- ومدخل التبادلات

ويرى أن أى إطار نظرى فى دراسة الالتزام يجب أن يعتمد علــى عمــل تكامل بين المدخلين السابقين .

ويعرض Stevens, 1978 فى إطاره النظرى أن مدخل التبادلات يرجــع إلى نظرية Becker, 1960 التى قدم فيها مفهوم الالتزام باعتباره الرغبه فى البقاء مرتبطا بهدف الالتزام .

بينما أرجع Stevens, 1978 المــدخل الــسيكولوجى الــى Buchanan 1974 وكذلك الى kanter , 1968 اللذان قدما مفهوم الالتزام على انه ارتباط ذاتية الفرد بالمنظمة فى علاقات فعالة ، بمعنى آخر هــو الارتبــاط الــسيكولوجى الإيجابى بين الفرد والمنظمة .

ويوضح النموذج الذى يقدمه Stevens شكل رقم (6) الالتزام كنتيجة لقوى متعددة تشمل المحددات السيكولوجية والمحددات التبادليـــة ، أى أن Stevens قـــد وضع مدخلاً متكاملاً بين المدخلين السابقين فى الالتزام ونموذجه يوضح التعدد فى العلاقات فى هذه المواقف التنظيمية .

ويعرض نموذج Stevens العوامل التى تؤثر على الالتزام هى :

1) انمتغيرات الفردية أو الشخصية :

وهى العمر والمستوى التعليمى والاندماج فى العمل والاتجاهات نحو التغير

2) العوامل المتصلة بالدور :

وتشمل عدد سنوات الخدمة بالمنظمة والمستوى الإدارى وعدد السنوات فى المركز ومهارة المرؤوسين والترقيات .

3) العوامل التنظيمية :

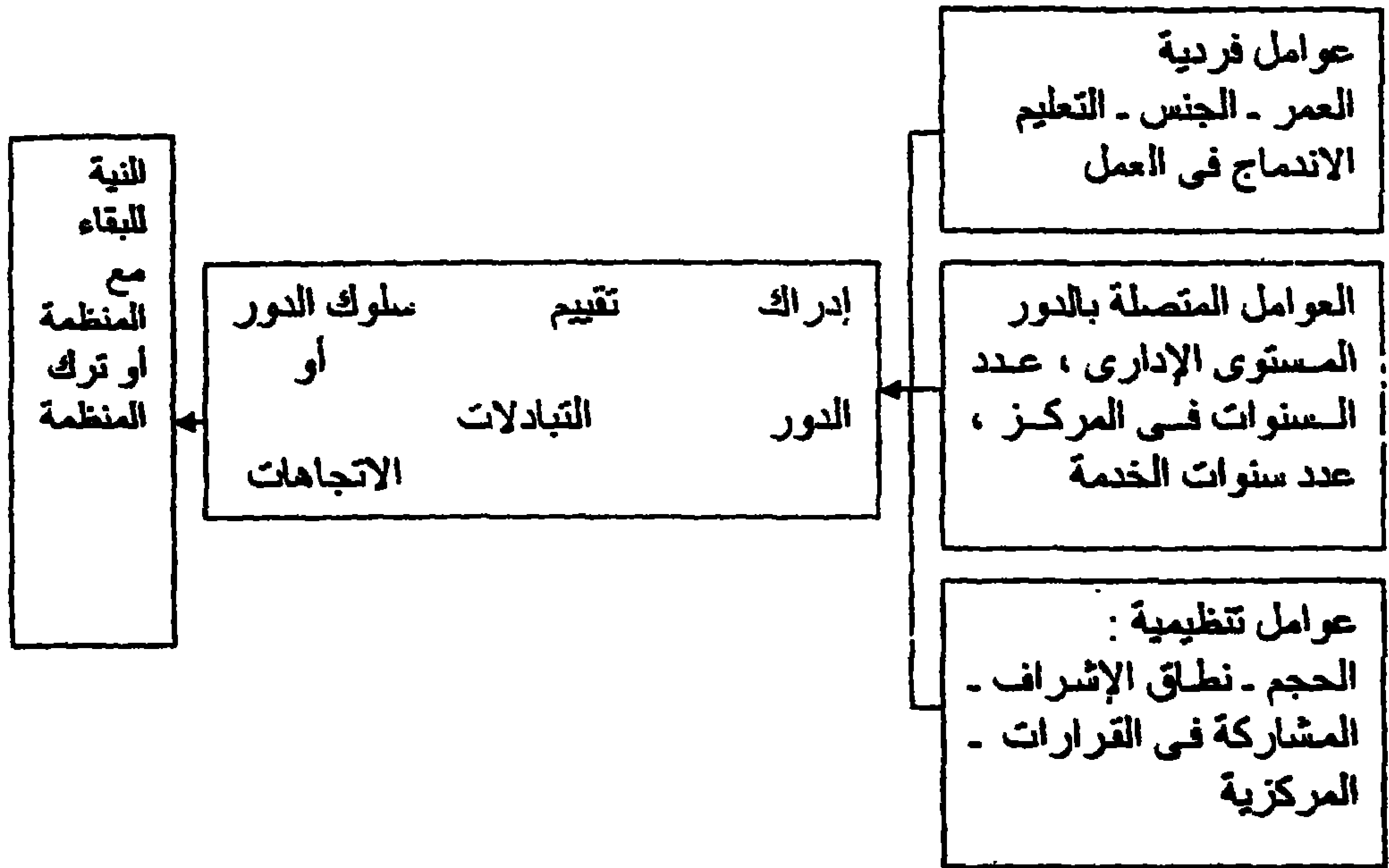
وتشمل حجم المنظمة ونطـــاق الإشـــراف وحـــضور النقابـــات المهنيـــة ، والمشاركة فى القرارات أو المركزية أو اللامركزية .

نتائج الالتزام التنظيمى :

نتائج الالتزام التنظيمى فى هذا النموذج وهى :

1- النية للبقاء فى المنظمة أو ترك المنظمة :

ويتم الوصول إلى المخرجات فى النموذج مـــن خـــلال إدراك دور الفـــرد بالمنظمة ومن خلال عملية تقييم التبادلات بين الفرد والمنظمة ، ويوضـــح الـــشكل التالى نموذج التبادلات



شكل رقم (6)

نموذج Stevens, 1978 فى التبادلات :

وقد أجرى Stevens, 1978 دراسة لاختبار النموذج السابق وكان المتغير التابع هو الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى وتم قياسه الالتزام التنظيمى بمقياس Hrebiniak, Alluto, 1972 فى قياس الالتزام السلوكى أو الالتزام البقائى ، وقد أيدت الدراسة صدق النموذج ما عدا المتغيرات الخاصة بالعوامل التنظيمية فقط أرتبط متغيرين فقط هما وجود النقابة والمشاركة فى القرارات فقط بالالتزام التنظيمى .

نموذج الالتزام الأدبى والالتزام الحسابى

دراسة Ferris, Aranya, 1983 :

يرى الباحثان أن هناك اتجاهين فى تعريف الالتزام بدأ فى الظهور أطلق عليهم الالتزام الأدبى والالتزام الحسابى .

- الالتزام الأدبى Moral Commitment

ويرى أن الالتزام الأدبى يرجع إلى Porter et al., 1974

حيث عرف فيه الالتزام بأنه "توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها" ويقاس بثلاث عناصر هى :

- الإيمان القوى بالأهداف والقيم التنظيمية وقبولها
- الرغبة فى المحافظة على العضوية بالمنظمة .
- المساهمة فى تحقيق اهداف المنظمة

وتحت هذا المدخل فإن الفرد يتوحد مع منظمة معينة ومع أهدافها ويرغب فى المحافظة على عضويته من أجل تسهيل مهمة المنظمة فى تحقيق أهدافها ، والالتزام التنظيمى طبقاً لهذا المفهوم تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى التى تتكون من 15 عبارة وتعكس النوايا الاتجاهية والنوايا السلوكية وتركز على الاندماج الأدبى Moral involvement فى المنظمة (*) .

- الالتزام الحسابى Calculative Commitment :

وهو يرجع إلى تصور Becker 1960 عن الالتزام التنظيمى والذى عرف فيه الالتزام بأنه اندماج الفرد فى خط موحد من التصرفات المتجانسة والمتوافقة والثابتة .

(*) الالتزام الأدبى طبقاً للتعريف وطبقا لأسلوب القياس هو الالتزام الاتجاهى وهو نفسه الالتزام القيمى .

والالتزام الحسابى طور على أساس فكرة التبادل أو نموذج العوائد — التكاليف التى قدمها Homans 1958 وبناء على فكرة Becker فى الرهان — الجانبى وطور كل من Hrebiniak, Alutto, 1972 مقياس لقياس الالتزام التنظيمى طبقاً لفكرة Becker .

وهذه الأداة تقيس رغبة الفرد فى ترك المنظمة كنتيجة لأربعة محفزات خارجية بديلة ليقيس الاندماج الحسابى مع المنظمة .

وتحت هذا المدخل فإنه ينظر إلى الالتزام بشكل مبدئى على أنه ظاهرة بنائية أو تراكمية ويحدث نتيجة للمعاملات بين الفرد والمنظمة .

وإجراءات قياس الالتزام فى هذا المدخل تعتمد على سؤال المبحوثين أن يوضحوا رغبتهم فى ترك منظمتهم الحالية لعدم الزيادة أو لزيادة قليلة أو زيادة كبيرة فى الأجور والحرية المهنية والمكانة والصداقة فى العمل .

ولكن نموذج الأسئلة المبنى على زيادة بسيطة فى المقياس كان أكثر ثباتاً واستخدم فى عدد من الدراسات مثل Alutto et al., 1971; Hrebiniak, 1974; Aranya et al., 1975; Kirdon, 1978 .

أجرى الباحثان هذه الدراسة لتقييم صدق التنبؤ الأدائى قياس الالتزام التنظيمى واسعتى الانتشار وهما :

- مقياس Porter et al., 1974 والذى يطلق عليه (O.C.Q) .
- مقياس Hrebiniak, Alutto, 1972 والذى يطلق عليه (H & A) .

وتقييم مدى الاختلاف والتباعد بين المقياسين طبقاً للعلاقة بين المقياس والالتزام .

ويقول المؤلفان :

"بالرغم من أن مقاييس H & A وكذلك Porter et al., 1974 استخدما استخدام واسع فى كتابات التنظيم إلا أنه ليس واضحاً إلى أى مدى يختلفوا فى

تغطية مفهوم الالتزام كما تم تعريفه مسبقاً ، ونتيجة ذلك ليس هناك أساس معنـــوى موجود للتنبؤ بالعلاقات المختلفة بين هذه الوسائل مع اتجاهــات العمــل والعوامــل الفردية .

ولكى نوضح طبيعة هذه العلاقة لابد من فحــص هــذه العلاقــات ومــدى الاختلاف والتباعد بين المقياسين ، بالإضافة إلى الأخذ فى الاعتبار أن الدراســات السابقة قدمت دلائل على ثبات وصدق المقياسين منفصلين ولكن لم تقــيم المقــاييس فى دراسة واحدة ، لهذه الحالة تقدم هذه الحالة تحليلاً للعلاقات بين المقياسين وبــين المقدمات والمخرجات السابقة.

نتائج الدراسة :

قيمت الدراسة تقديرات التوافق الداخلى للمقياسين واستخدم لــذلك معامــل الثبات وتحليل العامل .

تحليل العامل أثبت وجود عامل آخر لكن من المقياسين وهذا ثبــت أن كــل من الأداتين تمثل مفهوم واحد .

كما أثبت تحليل العامل للمقياسين مجتمعين أثبت وجود عاملين

ومعامل الارتباط بين المقياسين هــو 0.39 بمــستوى معنويــة $P < .001$ ومعامل ألفا كان 0.88 لمقياس (H & A) وكان 0.90 لمقياس (O.C.Q) .

الصدق التنبوئى :

ويوضح جدول رقم (13) الارتباطات بين مقيــاس الالتــزام والمخرجــات التنظيمية سواء بالنسبة للنية لترك العمل أو لدوران العمل

جدول رقم (13)

نتائج الصدق التنبوئى : معاملات الارتباط

مقياس الالتزام	المخرجات التنظيمية	
	النية لترك العمل	دوران العمل
مقياس H & A	-0.7+	-0.23+
مقياس (O.C.Q)	-0.37+	-0.22+
العينة	N = 1.105	N = 372

ارتبط مقياس (O.C.Q) ارتباطاً معنوياً بالنية لترك العمل بمستوى معنوى P < .001 بقدرة تنبوئية أكبر من مقياس (H & A) .

أما بالنسبة لترك العمل الفعلى فلا يوجد اختلافات معنوية بين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ التى قدمها Porter et al., 1974:

1- لدى رغبة فى بذل أكثر مما هو متوقع منى من مجهود لدعم المنظمة لتحقيق نجاحها .
2- أننى أتحدث مع أصدقائى عن منظمتى كمنظمة كبيرة بفضل العمل فيها .
3- أشعر بقدر قليل من الولاء لهذه المنظمة .
4- أنا غالباً ما أتقبل أى واجبات أو أعباء عمل من أجل استمرارى فى العمل بهذه المنظمة .
5- أنا أرى أن قيمى وقيم هذه المنظمة متشابهة تماماً .
6- أنى فخور بإخبار الآخرين بأنى جزء من هذه المنظمة .
7- أنا لن أعمل فى منظمة أخرى طالما العمل شابه للعمل الذى أؤديه هذا .
8- هذه المنظمة تحثنى على الأداء أفضل فى أدائى لمهام عملى .
9- سوف يحدث تغيير كبير فى ظروف حياتى يسبب لى ترك المنظمة
10- أنى سعيد للغاية لاختيارى هذه المنظمة للعمل فيها عن المنظمات الأخرى التى فكرت فيها عند اختيارى للعمل .
11- ليس هناك الكثير الذى تكسبه باستمرار العمل فى هذه المنظمة بالذات .

12- غالباً ما أجد صعوبة كبيرة فى الاتفاق مع سياسات المنظمة فــى المجــالات المتعلقــة بشئون الموظفين .

13- أنا أهتم بمصير هذه المنظمة .

14- بالنسبة لى جزء هى أفضل منظمة يمكن أن أعمل فيها

15- أن تقرير العمل فى هذه المنظمة هو خطأ قام فى حيتى

عبارات مقياس A & H Scales :

- ترك المنظمة تحت زيادة بسيطة فى الأجر
- ترك المنظمة تحت زيادة بسيطة فى الحرية الكهربائية
- ترك المنظمة تحت زيادة فى المركز الأدبى
- ترك المنظمة تحت وجود أفراد أكثر وفية

العلاقة مع المتغيرات التنبوئية :

أثبتت نتائج الدراسة اختلافات إلى حد ما بين محددات كل من مقياس (O. C. Q) ومقياس (H & A) ويوضح ذلك الجدول رقم (14)

جدول رقم (14)

المتغيرات	مقياس H & A	مقياس O.C.Q
العمر	0.03	0.06
الجنس	+0.07-	0.02-
المكانة من الزواج	0.03	0.02-
عدد الأطفال	++0.09	0.05
المستوى التعليمى	0.02-	0.02-
عدد السنوات المنظمة	0.01	0.04-
فرص بدائل للعمل	0.03-	0.06-
إدراك الصراع المهنى	++0.14-	0.105-
الرضا عن العمل	++0.30	0.49
10 لالتزام المهنى	0.25	0.24
R2 11	0.24	0.52

المصدر Ferris Aranya .00 < .01، ++P < + P :

أظهرت الدراسة توافق بين المقياسين بالرغم من ظهور بعض الاختلافات .

ارتبطت خمسة متغيرات معنوياً بالالتزام التنظيمى بينما ثلاثة متغيرات كانت لها ارتباطات بمقياس (O.C.Q) وبمقياس (H & A) هذا بينما العمر والإدراك لبدائل تنظيمية ارتبطت ارتباط معنوى بمقياس O.C.Q وليس بمقياس (H & A) .

بينما الجنس وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط معنوى بمقياس H & A ولم ترتبط بمقياس (O.C.Q) .

ويلاحظ أن الرضا عن العمل ارتبط ارتباط معنوى بمقياس (O.C.Q)

الخلاصة :

أثبت تحليل العامل أن الاختلاف بين المقياسين الذين يستخدمان لقياس (الاندماج الأدبى مقابل الاندماج الحسابى) اختلاف واضح فى أساليب القياس وأن للمقياسين درجة عالية من الثبات الداخلى .

وجد أن مقياس O.C.Q له قدرة تنبوئية أكثر معنوية فيما يتعلق بالنية لترك العمل ، ولكن لم توجد اختلافات معنوية بين المقياسين فيما يتعلق بدوران العمل .

وجد أيضاً أن العلاقة بين العشرة متغيرات التى تتنبأ بالالتزام لهما قدرة تنبوئية أكبر عندما يقاس الالتزام باستخدام مقياس (O.C.Q) .

وجد أيضاً مع الاتفاق مع الدراسات السابقة أن العلاقة مع كل من المقياسين ومتغيرات خبرة الأفراد فى العمل والمتغيرات السيكوسيولوجية أكبر منها بالمتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الخلفية ، النتيجة الرئيسية من هذه الدراسة هى أن مقياس O.C.Q هو مقياس أكثر كفاءة للالتزام التنظيمى من مقياس H & A .

نموذج الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى

أولاً : صياغة نموذج البعدين

بعد أن لاحظ كـل مـن Meyer, Allen , 1984; Allen, MEYER, 1990 وجد اختلاف وتباعد بين النظريتين الشائعتين للالتـزام التنظيمـى اللـذان قدمهما كل من Becker, 1960 والذى وصف فيه الالتزام بأنه الاتجـاه للارتبـاط بتصرفات سلوكية ثابتة ومتوافقة أو متجانسة وكـل مـن ;Porter et al., 1974 Mowday et al., 1982 والذى عرفا فيه الالتزام بأنه قوة توحد الفرد مع منظمـة معينة واندماجه فيها استخدم الباحثان Meyer, Allen, 1984 مصطلحين جديـدين للتعبير عن وجهتى النظر السابقتين وهما الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى وكـل من وجهتى النظر تعكس الارتباط السيكولوجى بالمنظمة وأن مقدمات ونتـائج كـل من وجهتى النظر تختلف عن الأخرى .

ولاختبار الفروض السابقة فإن الباحثان Meyer, Allen طـورا مقياسـين إحداهما للالتزام الوجدانى والآخر للالتزام البقائى .

ولوضع مقاييس الالتزام البقائى والوجدانى أجرى الباحثان دراسة ,Meyer Allen, 1984 لإنشاء مقاييس الالتزام ودراسة أخرى لاختبار افتراضات النمـوذج ثنائى الأبعاد للالتزام التى تفترض أن هناك اختلاف وتباعد بين مفهـومى الالتـزام الوجدانى والالتزام البقائى .

وحتى أوائل التسعينات كان هناك بعدين للالتزام التنظيمى فى كل دراسـات الالتزام التنظيمى ما عدا دراسة O'reilly, Chatman, 1986 التى اقترحت وجود ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمى .

ومع بداية التسعينات أضاف كل من Allen, Meyer بعد ثالـث للالتـزام التنظيمى هذا البعد أشتق من نظرية Wiener, 1982 فى الالتزام المعيارى وأطلق

على هذا البعد اسم الالتزام المعيارى وبالتالى تم تعديل نموذجهم ثنائى البعـد إلـى نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظمي.

لذلك سيكون عرض النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى فى سـيناريو يتوافق مع التطور التاريخى للمفهوم طبقاً لظهوره ويتوافق مع منطقية تواجد الأبعاد ، وسنبدأ بعرض نموذج البعدين ، الالتزام الوجدانى والالتزام البقـائى والمقـاييس التى وضعت لقياس البعدين ثم الدراسات التى اختبرت البعدين ثم بعد ذلك نعـرض النموذج ثلاثى الأبعاد ، ثم نعرض بعد ذلك الدراسات التى أجريت لاختبار النموذج وفى النهاية نعرض تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزاد التنظيمي .

النموذج ثنائي ــ البعد للالتزام التنظيمي (الوجداني ــ البقائي)

ويرى الباحثان أن الالتزام التنظيمي قد تم صياغته بطريقتين مختلفتين طبقاً لتقسيم (Mowday et al., 1982) لدراسات الالتزام [1] واعتماداً على التقسيم السابق يرى أن أحد هذه الصياغات الفكرية للالتزام هي التي ركزت على نظرية Becker, 1960 والتي أطلق عليها نظرية الرهان الجانبي ، وهذه النظرية للالتزام أطلق عليها الباحثان مصطلح الالتزام البقائي [2] .

بينما النظرة الثانية للالتزام هي التي قدمها الباحثون أمثال Buchanan, 1974; Porter et al., 1974; Steers, 1977; Mowday et al., 1962 وأطلق على هذه النظرة وما يتشابه معها مصطلح الالتزام الوجداني [3] ، وافترض الباحثان وجود اختلافات واضحة بين النظريتين للالتزام التنظيمي تم إيضاحها كالآتي :

الالتزام البقائي Continuance Commitment :

يرى الباحثان Meyer, Allen, 1984 أن أول صياغة للالتزام هي التي ركزت على نظرية Becker, 1960 والتي أطلق عليها نظرية الرهان الجانبي وطبقاً لهذه النظرية فإنه تم تفسير الالتزام بوجه عام بأنه استعداد الفرد للاندماج في سلوكيات متجانسة ومتوافقة نتيجة لتراكم المراهنات الجانبية التي يعتقد الفرد أنه سيفقدها إذا ما تخلى عن السلوكيات التي سبق أن أستقر فيها .

وعندما نفسر الالتزام للمنظمة فإن هذه السلوكيات المتجانسة والمتوافقة تصبح هي المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويرى الباحثان أن مفهوم الرهان الجانبي قد قدم كمفهوم غير محدد تماماً أو باعتباره مفهوم يتسع لأشياء متعددة ، وبوجه عام يشير إلى أي شئ ذو قيمة قد

---

(1) أنظر صــ40 من هذا الكتاب.

(2) أنظر صــ 17- إلى ص65 من هذا الكتاب..

(3) أنظر صــ36 إلى صــ90 . من هذا الكتاب.

استثمره الفرد فى المنظمة مثل (الوقت ـــ الجهد ـــ المال) والتى سوف تفقد إذا ما ترك الفرد المنظمة ، كذلك فإن هذه الاستثمارات يمكن أن تشمل المساهمة فى خطط المعاشات المحتجزة للفرد ، وتطوير المهارات الخاصة بالفرد أو مركز الفرد فى المنظمة وغيرها .

كذلك فإن الفرد سوف يشعر بوضوح بتكلفة ترك المنظمة إذا ما شعر بنقص بدائل العمل المتاحة له والتى يمكن أن ينتقل إليها وتمثل بدائل جديدة تعوضه عن الاستثمارات التى تراكمت له فى المنظمة .

الالتزام الوجدانى Affective Commitment :

يرى الباحثان Meyer, Allen, 1984 أن الصياغة المتميزة الثانية للالتزام التنظيمى وهى التى عرف فيها الالتزام بأنه التوجه الوجدانى أو العاطفى تجاه كيان معين وفى حالة الالتزام التنظيمى فإن هذا الكيان هو المنظمة .

وكما سبق القول أطلق الباحثان على هذا النوع من الالتزام مصطلح الالتزام الوجداني وبالتالى يكون الفرد الملتزم وجدانياً مستمراً فى المنظمة لرغبته الشخصية الخاصة وليس بمقدار انتفاعه المادى من المنظمة كما ذهب إلى ذلك Buchanan, 1974 P. 533 .

ويرى الباحثان ضرورة التفرقة بين المفهومين السابقين للالتزام والنظر إليهما على أنهما مفهومين مستقلين ومختلفين ، وأن أى تفسير لنتائج دراسات الالتزام يجب أن يأخذ ذلك فى اعتباره .

ويرى أن التفسيرات السابقة لنظريات الالتزام المبنية على نظرية الرهان الجانبى عجزت عن التفرقة بين مفهومى الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى لذلك أتيت تفسيرات الالتزام البقائى وهى تعانى من أوجه متعددة للقصور ، وهذا القصور يرجع إلى وجود عدد من القضايا البحثية التى لم تحل والمتضمنة فى تلك التفسيرات .

المشكلات البحثية فى دراسات الالتزام التنظيمى السابق :

- القضية البحثية الأولى تنبع من تساؤل هو هل الدراسات السابقة فى اختبار نظرية Becker فى الرهان الجانبى مناسبة وكافية لاختبار النظرية .
- هل المقاييس التى وصفها كل من Ritzer, Trice, 1969 والذى عدله Hrebiniak, Alutto 1972 تقيس فعلاً مفهوم الالتزام البقائى كما وضع التصور الأول له Becker, 1960 وكما عرفه فى نظريته .
- هل استطاعت الدراسات السابقة وضع تفسيراً وتحديداً لمتغير الرهان الجانبى كما عبرت عنه النظرية ، ويرى الباحثان أن تلك التفسيرات لمتغير الرهان الجانبى قد عجزت عن فهم مضمون هذا المتغير وبالتالى عجزت تلك الدراسات عن اختيار نظرية الرهان الجانبى .

وبناء على ما سبق يوجه الباحثان انتقاداً إلى الشرح والتفسير الذى قدمه Ritzer & Trice 1969 لنظرية الرهان الجانبى والذى اعتبر فيه متغير الرهان الجانبى ميكانيز رئيسى لإنتاج الالتزام التنظيمى والذى يريان فيه أن المراهنات الجانبية تتزايد مع الزمن والذى اعتمادا عليه اعتبرا العمر هو أحد المؤشرات التى تدل على قيام الفرد بالتصرفات التى تؤدى إلى رهن شيئاً ذو قيمة فى المنظمة .

وترتب على ذلك أن الدراسات التى سارت على نفس النهج نشرت على أنها تؤيد وتساند نظرية الرهان ـ الجانبى اعتماداً على قوة العلاقة بين درجة مقياس الالتزام التنظيمى وبين العمر أو متغيرات ترتبط بالعمل مثل عدد السنوات فى المركز أو عدد السنوات بالمنظمة.

وهذه الارتباطات من وجهة نظر الباحثان Meyer, Allen 1984 هى موضوع لتفسيرات أخرى بديلة .

وإذا كانت التفسيرات السابقة قد أشارت إلى أن الموظفين كبار السن يزيدوا ارتباطهم بالبقاء فى المنظمة ، فإن كل من Meyer, Allen يريان أن هذه النتيجة يمكن أن تعكس الارتباط الوجدانى بالمنظمات وليس الالتزام البقائى .

ويستند الباحثان إلى نتائج دراسات كل من Steers, 1977; Welch, Lavan, 1981 التى توصلت إلى علاقة ارتباط بين العمر وعدد السنوات فى المركز وفى المنظمة وبين الالتزام الاتجاهى كما تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى.

ويضع الباحثان افتراضان رئيسيان :

1) من المفترض أن مقياس كل من Hrebiniak, Alutoo, 1972, Ritzer, Trice, 1969 يقيسان الالتزام الوجدانى أكثر من قياس الالتزام البقائى والأساس المنطقى لهذا الافتراض نابع من فحص خصائص المقاييس .
2) أن هناك افتراض أن كل من العمر وعد السنوات بالمنظمة ليست دلائل جيدة على استثمارات الفرد بالمنظمة .
3) وعدد السنوات فى المنظمة يمكن أن تزيد الالتزام الوجدانى .

ولاختبار الفروض السابقة ولاختبار التفسير البديل أجرى الباحثان دراستين منفصلتين ، الدراسة الأولى لوضع المقاييس والدراسة الثانية لاختبار الفروض السابقة .

إنشاء مقاييس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى :

وصف كل من Meyer, Allen, 1984 طريقة وضع مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى كالآتى :

أجريت دراستين لوضع واختبار المقاييس ، حيث كان موضوعات البحث أو المشاركين فى البحث 64 من الرجال والنساء من الطلاب المشاركين فى دراسة السيكولوجى والذين تطوعوا للاشتراك فى الدراسة باعتبارها جزء من متطلبات الدراسة وذلك فى الدراسة الأولى :

ولوضع المقياس تم عرض سيناريو على الطلاب يصف الموظفين ذو الدرجة المرتفعة من الالتزام الوجدانى والموظفين ذو الدرجة المنخفضة من الالتزام التنظيمى الوجدانى وبعد قراءة السيناريو على الطلاب يطلب منه الاستجابة لعبارات مقياس الالتزام الوجدانى .

وتمت معالجة الالتزام الوجدانى بوضع الظروف التى تزيد أو لا تزيد الشعور بالراحة الشخصية والأهمية الشخصية – وهى ظروف مشابهة مع تلك الظروف التى وجدت فى البحوث السابقة Buchanan, 1974 وكذلك Steers, 1977 والتى تساهم فى زيادة الالتزام الوجدانى ، وفى ظل ظروف الالتزام الوجدانى فإن الفرد يشعر بالراحة التامة مع المشرف وزملاء العمل وأنه يعامل بعدالة وأن مقاييس تقييم الأداء محددة بوضوح وتثير روح التحدى فى الأفراد ، والشعور بدرجة عالية بأنه جزء من المنظمة .

وبعد قراءة السيناريو السابق الذى يصف الموظفين ذو الدرجة العالية والمنخفضة من الالتزام الوجدانى فإن موضوعات البحث تجيب على مقياس الالتزام الوجدانى كما يعتقدوا أنه استجابة الموظف المتضمن فى السيناريو .

مقياس الالتزام الوجدانى :

طور الباحثان ثمانى عبارات لقياس الالتزام الوجدانى استخدم فيها مدخل تكوين المفهوم فى بناء المقاييس Construct Approach to Scale Construction لقياس الالتزام محدداً بالشعور الإيجابى بالتوحد مع المنظمة التى يعمل بها الفرد والاندماج فيها .

ويشمل العبارات الآتية :

1) لا أشعر بأى إحساس حقيقى بالانتماء للمنظمة التى أعمل بها (معك) .
2) لا أشعر بالارتباط العاطفى الوثيق بالمنظمة (معك) .
3) تمثل المنظمة شيئاً هاماً فى شعورى بالمعنى والأهمية فى حياتى.
4) أنا لا أشعر بأنى جزء من أسرة واحدة فى هذه المنظمة (معك) .
5) سوف أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتى الوظيفية فى هذه المنظمة .
6) أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتى مع من لا يعملون بها .
7) لدى شعور حقيقى بأن مشاكل هذه المنظمة هى مشاكلى الخاصة .
8) أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بمنظمة أخرى كما أرتبط بهذه المنظمة (معك) .

وتسجل استجابة المبحوثين على مقياس من 7 درجات (تمثل غير موافق تماماً وسبعة تمثل موافق تماماً) .

ولوضع مقياس الالتزام البقائى فقد تم عرض سيناريو على المبحوثين وتم وضع الظروف التجريبية للالتزام البقائى بتزويد المبحوثين بالمعلومات عن الاستثمارات (المراهنات الجانبية) التى تراكمت لدى الفرد والدرجة التى يدرك بها الفرد بدائل العمل الحالى ، ولشرح الظروف ذات الدرجة المرتفعة من الالتزام البقائى تم وصف الأفراد بأنهم عملوا بالمنظمة لمدة 12 عام ، وقضوا مدة جديرة بالاعتبار فى التدريب وبأن لهم مهارة كبيرة وخاصة بأعمال المنظمة وخبرة خاصة بالمنظمة ، ويعترفوا أن قليل من المنظمات الأخرى تهتم بالفرد الذى مثل هذه الخبرة .

كما فى توصيف الفرد الذى له التزام بقائى منخفض بأنه يعمل فى المنظمة لمدة 2 سنة وقضى فترة صغيرة فى التدريب وله مهارة عامة وخبرة عام بقدر

كافى يمكن استعمالها فى المنظمات البديلة ويعترف بوجود بدائل متاحة للمنظمة التى يعمل بها .

مقياس الالتزام البقائى :

طور الباحثان ثمانى عبارات باستخدام الأساس السابق لتطوير الالتزام البقائى ، والثمانى عبارات التى طورها الباحثان للالتزام البقائى تعكس الدرجة التى يشعر عندها الموظف بأنه ملتزم للمنظمة تأثراً بالتكاليف التى يشعر أنها ترتبط بترك المنظمة (الاستثمارات) أو متأثر بنقص بدائل العمل الجذابة .

وهكذا يعكس مقياس الالتزام البقائى فى نظرية Becker وتصوره الخاص للالتزام .

والمقياس مدرج من 7 درجات تتراوح بين (غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) وعبارات المقياس هى :

1) بالرغم من الحقيقة المعروفة الآن هى أن البقاء فى المنظمة ضرورة لى إلا أنها رغبة لى بنفس المقدار .
2) أحد أسباب استمرارى فى هذه المنظمة هو أن تركها سوف يحتاج إلى تضحية منى ـ المنظمات الأخرى لا يمكن أن تصل إلى تقديم المزايا الكلية التى أحصل عليها .
3) أجد النتائج السلبية التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة من المنظمات .
4) أشعر أن لدى مبررات قليلة جداً للنظر فى ترك المنظمة .
5) أن أشياء كثيرة فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا قررت ترك المنظمة فى الوقت الحالى .
6) لن يكون من المكلف جداً لى أن أترك المنظمة فى المستقبل القريب .

7) أننى لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت تـرك المنظمـــة بـدون أن أحصل على عمل آخر بديل .

8) سوف يكون من الصعب على أن أترك المنظمة حتى لو أردت ذلك .

وبعد أن تم وضع مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى تم إجـراء اختبـارات الصدق للمقياسين مـن حيـث Convergent and Discriminanat لكـل مـن المقياسين .

أوضحت الدراسة تأثير الالتزام الوجدانى على مقياس R-TS ومقياس H-AS بمـا يتفق مع افتراض أن هذين المقياسين هى مقاييس للالتزام الوجدانى أكثر من كونهـا مقاييس للالتزام البقائى ، كما أوضحت كذلك أن مقياس OCQ متأثر تـأثراً كبيـراً بمقياس الالتزام الوجدانى .

نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة وجود ارتباط معنوى مرتفع بين مقياس R-TS وبين مقيـاس H-AS ، كذلك وجود ارتباط معنوى عالى بين قائمة استقـصاء الالتـزام التنظيمـى OCQ وبين مقياس R-TS وكذلك H-AS مقدارها (r = 0.504, 0.500) علـى التوالى .

ولكن بفحص العلاقة بين المقياس المطور للالتزام البقائى فلم توجد علاقة ارتبـاط معنوى بين مقياس الالتزام البقائى وبين OCQ .

كذلك كانت علاقة الارتباط بين مقياس الالتزام البقائى وبين مقياس R-TS وكـذلك مقياس H-AS سلبية وغير معنوية مقدارها (r = 0.03, 0.03, 0.06) على التوالى وكما يوضح جدول رقم (15) أن الالتزام الوجدانى ارتبط ارتباط إيجابى معنوى مع قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ وكذلك مع مقياس R-TS وذلك H-AS .

جدول رقم (15)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام التنظيمي في دراسة Meyer, Allen, 1984

المقاييس	ACS	CCS	OCQ	R-TS	H-AS
مقياس الالتزام الوجداني ASC	0.84	0.01-	+0.78	++0.50	++0.54
مقياس الالتزام البقائي CCS		0.74	0.06-	0.03-	0.03-
قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ			0.89	++0.50	++0.54
مقياس (1) R-TS				0.87	++0.90
مقياس (2) H-AS					0.85

* معنوى عند 0.01++

(1) مقياس Ritzer & Trice 1969

(2) مقياس Hrebiniak, Alutto, 1972

* المصدر : Meyer, Allen, 1984 P.376

كذلك يوضح جدول رقم (15) العلاقة بين متغيرات الرهان الجانبي وبين مقاييس الالتزام التنظيمي .

وبدراسة العلاقة بين متغيرات الرهان الجانبي وهي العمر وعدد السنوات في المنظمة أوضحت نتائج الدراسة أن العمر وعدد السنوات في المنظمة لم تحقق ارتباط إيجابي معنوى مع مقياس الالتزام البقائي المطور في هذه الدراسة .

وكما يوضح جدول رقم (16) الارتباطات بين مقاييس الالتزام التنظيمي والعمر وعدد السنوات بالمنظمة .

ويمكن من الجدول ملاحظة أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط إيجابي مع مقاييس (R-TS) وكذلك (H-AS) وكذلك ارتبطت ارتباط إيجابي مع مقياس OCQ وكذلك مع مقياس الالتزام الوجداني بينما لم ترتبط ارتباط إيجابي معنوى مع مقياس الالتزام البقائي .

جدول رقم (16)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة

المقياس	العمر	عدد السنوات بالمنظمة
1- مقياس الالتزام الوجدانى (ACS)	++0.31	++0.37
2- مقياس الالتزام البقائى (CCS)	-0.04	0.06
3- قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (OCQ)	++0.28	+0.26
4- مقياس (R – TS)	0.21	+0.27
5- مقياس Hrebiniak & Alutto (H-AS)	++0.32	++0.37

* معنوى عند 0.056

* معنوى عند 0.01

* المصدر Allen, 1984

الارتباط الموجود فى بيانات الدراسة صغير جداً إلى درجة الإهمال (مع العمر r = 0.04) ومع مدة الخدمة (r = +0.06) .

ويقدم الباحثان تفسيراً لهذه النتائج كالتالى :

يبدو (بالتأكيد) من المنطقى أن التكاليف المرتبطة بترك المنظمة سوف تتزايد مع التزايد فى العمر مثل (مساهمات الفرد فى المعاشات ـ الأقدمية ـ التدريب الخاص بأنشطة المنظمة ...) ولكن هناك أشياء أخرى يمكن أن تنقص ويمكن تفسير الموقف فى ضوء الحقيقة التى تقول "على نقيض خبرة العمل تقل فرص العمل البديلة" فإذا كان للموظفين الأصغر سناً إدراك وقناعة بهذه الحقيقة فإنه سترتب على ذلك الإدراك الميل للالتزام البقائى لهم أكثر من ذوى العمر المرتفع بما يحيد من تأثير عنصر العمر على الالتزام البقائى .

بينما عندما يحصلون على خبرة عمل أكبر فإنه تزيد لديهم فرص العمل البديلة وهذا يحيد من تأثير أهمية التكاليف المرتبطة بترك العمل المترتب على عدم وجود أعمال أخرى بديلة .

وهذا التوضيح السابق يفسر لنا لماذا يمكن أن لا يوجد ارتباط بين العمر وبين الالتزام البقائى .

وهذا دليل على أن بعض المراهنات يمكن أن تزيد بينما رهانات أخرى يتم التنازل عنها ، بمعنى آخر بعض الاستثمارات يمكن أن تتراكم بينما استثمارات أخرى يمكن أن تنقص مع مرور الزمن ، وبالتالى يبدو أن استخدام العمر وعدد السنوات فى المنظمة كمؤشر يبدو أنه أقل تفسيراً للالتزام من الحصول على إدراك الأفراد لحجم وأهمية الاستثمارات التى استثمروها فى المنظمة .

بوجه عام استطاعت الدراسة أن تثبت وجود اختلافات واضحة بين مفهوم الالتزام التنظيمى البقائى كما تم قياسه فى هذه الدراسة وبين مفهوم الالتزام الوجدانى ، كما استطاعت الدراسة أن تقدم لنا مقياس مطور لقياس الالتزام البقائى كما قدمته نظرية الرهان الجانبى .

ويرى (Meyer, Allen, 1984) أن نتائج دراستهما تقدم دليلاً على أن الأدوات المستخدمة لاختبار نظرية Becker, 1960 كما قدمها فى نظرية الرهان الجانبى لا تقيس الالتزام كما تصوره Becker وكما صاغه فى نظريته حيث قال أن الفرد يصبح ملتزماً بخط ثابت من التصرفات المتجانسة لأن التكاليف المرتبطة بالتصرف بطريقة أخرى مرتفعة وليس لأن الفرد لديه ارتباط وجدانى بهدف الالتزام أى بالمنظمة.

وبفحص مقاييس (Ritzer, Trice, 1969) ومقياس (Hrebiniak, Alutto, 1972) وجد بشأنها الآتى :

1) أنهم متشبعين مبدئياً بالالتزام الوجدانى أكثر من الالتزام البقائى .

2) ترتبط ارتباط إيجابى قوى بالالتزام الوجدانى مهما بمقاييس الالتزام البقائى فى الدراستين .

وتوافر السمات السابقة فى المقياسين يقترحان أنهما لا يعكسان خصائص نظرية Becker .

وهذا لا يعنى أن نظرية Becker غير صحيحة ، ولكن المقياس لا يقيس المفهوم الذى تم صياغته فى النظرية ، وأنه لاختبار النظرية لابد أن يتوافق المقياس مع المفهوم المقدم فى النظرية .

ويرى الباحثان أن تأثير الاستثمارات على زيادة الالتزام شرحت ووضحت فى عدد من الأبحاث والاتجاهات مثل Rusbul, 1980; Farrell, Rusbult, 1981 ولكن النتائج السابقة التى أظهرتها الدراسة تلقى الضوء على فائدة كل من العمر وعدد السنوات فى المنظمة اختبار لنظرية الرهان الجانبى .

اقترح Ritzer, Trice, 1969 أن المراهنات الجانبية تزيد مع العمر وعدد السنوات فى المنظمة ، فإذا كان اقتراحهم صحيحاً لكان من الواجب أن هذه المتغيرات ترتبط بالالتزام البقائى .

دراسات اختبار النموذج ثنائى البعد

دراسة (1987) McGee, Ford :

أجرى كل من McGee, Ford دراسة لاختبار نموذج الالتزام التنظيمى ثنائى البعد الذى قدمه Meyer, Allen, 1984 والذى افترضا فيه أن هناك مدخلين للالتزام التنظيمى كل منهم يختلف عن الآخر .

وطبقاً لنموذج البعدين فإن البعد الأول يمثله مفهوم الالتزام الاتجاهى أو الوجدانى الذى قدمه Porter et al., 1974 والذى تم قياسه باستخدام O.C.Q ويفترض أن المدخل الثانى هو الذى تبنى وجهة نظرة نظرية المراهنات الجانبية للالتزام السلوكى والتى أطلق عليها نموذج البعدين مسمى الالتزام البقائى .

لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وذلك بتقييم المقياسين الجديدين الذين قدمهما Meyer, Allen, 1984 لقياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وتقييم إذا ما كان المقياسان الجديدان يعكسان مفهومين مختلفين كذلك إعادة فحص بعض الخصائص العامة الخاصة بالمقاييس السيكومترية .

ولإعادة فحص بعض الخصائص الخاصة بالمقاييس السيكومترية للمقاييس اختبرت الدراسة مقياس Meyer, Allen, 1984 ذو الثمانى عبارات لقياس الالتزام الوجدانى وثمانى عبارات لقياس الالتزام البقائى وأجرى البحث على 350 من العاملين بمنظمات كندية وأمريكية وكانت معاملات ثبات مقياس الالتزام الوجدانى 0.84 ومعامل ثبات مقياس الالتزام البقائى 0.74 طبقاً لمعامل Cronback .

نتائج الدراسة :

نتائج التحليل العاملى Factor analysis للستة عشر عبارة التى تقيس كل من الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى يوضحها جدول رقم ( ) وأجرى تحليل للعبارات

على عاملين Two – Factor solution وكانت الثمانى عبارات للالتزام الوجدانى محملة Loaded على العمل الأول بينما كانت ستة عبارات فقط من عبارات الالتزام البقائى محملة على العامل الثانى .

وهذه النتيجة تؤيد وتساند افتراض Meyer, Allen, 1984 بالرغم من وجود عبارتين كانت ذات يحتمل غير مقبول وهى العبارات التى صياغتها كالآتى :

الاستثمارات (أو المراهنات) التى أنشأها الفرد فى عمله وكذلك المدى الذى يدرك فيه وجود بدائل لعمله الحالى .

ويرى الباحثان أن Meyer, Allen قد وضعها فعلاً وجهين مختلفين أو بعدين مختلفان للالتزام تعكس العاملين الثانى والثالث من هذه الدراسة .

ثبات المقاييس :

يقترح التحليل العاملى بوضوح وجود مجموعتين من العبارات للالتزام البقائى وإعادة حساب العبارات الستة كمقياسين فرعيين .

أجرت الدراسة حساب لتقديرات التوافق الداخلى أو الثبات الداخلى (Ronbacch's Alpha) للمقاييس الآتية :

1) مقياس الالتزام الوجدانى الأصلى ACS .
2) مقياس الالتزام البقائى الأصلى CCS .
3) المقياس الفرعى الجديد للالتزام البقائى النابع من قلة بدائل العمل المتاحة CC : Low Alt .
4) المقياس الفرعى الحديد للالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية الكبيرة CCS: Hi Sac .

ومعاملات الثبات للمقاييس السابقة كما يوضحها الجدول رقم (17)

جدول رقم (17)

معاملات الثبات لمقاييس الالتزام

م	مقياس الالتزام	عدد العبارات	معامل الثبات
1	مقياس الالتزام الوجداني الأصلي	8	0.88
2	مقياس الالتزام البقائي الأصلي	8	0.70
3	مقياس الالتزام الناتج من نقص البدائل المتاحة	3	0.72
4	مقياس الالتزام الناتج من التضحية الشخصية الكبيرة	3	0.71

المصدر McGee, Ford, (1987

وانخفاض معدلات الثبات للمقاييس الثالث والرابع 0.72 – 0.71 ترجع إلى قلة عدد عبارات المقاييس .

الارتباطات بين مقاييس الالتزام :

يوضح الجدول رقم (18) الارتباط بين مقاييس الالتزام .

جدول رقم (18)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام

م	المقاييس	1	2	3	4
1	الالتزام الوجداني	-			
2	الالتزام البقائي	0.08			
3	الالتزام البقائي الناتج من نقص بدائل العمل	+0.21	+0.76	-	
4	الالتزام البقائي الناتج من التضحية الشخصية الكبيرة	0.34	+0.78	+0.037	

+P < 0.001

* المصدر : McGee, Ford, (1987

ارتبط الالتزام الوجدانى ارتباط معنوى سلبى مع الالتزام البقائى الناتج من قلة بدائل العمل المتاحة بينما ارتبط ارتباط إيجابى معنوى بالالتزام البقائى الناتج من التضحية الشخصية الكبيرة .

وهذا يعنى أن الأفراد ذو الارتباط الوجدانى المرتفع أقل رغبة فى البقاء فى المنظمة بسبب إدراكهم لنقص بدائل العمل المتاحة ولكنهم أكثر رغبة فى البقاء وذلك ناتج من إدراكهم للتضحية الشخصية الكبيرة التى تترتب على تركهم للعمل .

أما نقص الارتباط الداخلى بين مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وعدم معنويته (r = 0.08) فإنه يرجع إلى الارتباط بين الالتزام الوجدانى والمقاييس الفرعية للالتزام متساوى فى الدرجة ومختلف فى نوعية الارتباط .

استنتاجات الدراسة :

بالرغم من أن نتائج الدراسة تؤيد وتساند افتراض التباعد بين مفاهيم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى إلا أنها تقدم بعض التحذيرات عند استخدام المقاييس وهى :

1) أن مقياس الالتزام البقائى ليس أحادى البعد وله مكونين متميزين الأول هو الالتزام النابع من نقص بدائل العمل المتاحة والثانى الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية الكبيرة التى يشعر بها الفرد إذا ما ترك المنظمة .
2) أن المقياس الفرعى الثانى للالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية يتوازى تماماً مع نظرية الرهان الجانبى للالتزام التى قدمها Becker, 1960 .
3) أن بقاء بعض الموظفين بالمنظمات بسبب إدراكهم لنقص بدائل العمل المتاحة يعكس شكل مستقل ومختلف تماماً من الالتزام عن الالتزام الوجدانى وعن نظرية الاستثمارات .

4) أن تطوير عبارات إضافية مشابهة لتلك التى تكون مقياس الالتزام البقـائى الناتج من إدراك التضحية الشخصية العالية المرتبطة بترك العمـل سـوف تقوى وتنقى المقياس وتجعله أكثر فائدة فى اختبار نظرية الرهان الجانبى .

كذلك فإن تطوير عبارات إضافية لمقياس الالتزام الناتج من نقـص بـدائل العمـل المتاحة سوف يساهم أكثر فى فهم الالتزام البقائى .

ويرى McGee, Ford, 1987 أن البحوث المستقبلية يمكن أن تـستفيد مـن تطوير هذين الفرعين من مدخل الالتزام السلوكى ، وأن تطوير عبـارات إضـافية مشابهة لتلك التى تقيس بعد الالتزام النابع من التضحية الشخـصية سـوف يقـوى ويبلور المقياس ويجعله أكثر فائدة لاختبار نظرية الرهان الجانبى .

كذلك لزيادة الفهم الخاص بالالتزام البقائى المبنى على نقـص بـدائل العمـل المتاحة يجب أن يوجه اهتمام أكبر لهذا البعد وذلك بتطوير عبارات إضافية للمقياس الخاص به .

وعلى الرغم من أن دراسة Meyer, Allen, 1984 التـى سـبق عرضـها ذكرت أن الالتزام الوجدانى والالتزام بالبقاء لم يكن بينهم ارتبـاط معنـوى إلا أن دراسة McGee, Ford, 1987 أوجدت نتائج متعارضة تماماً فقد توصلت إلـى أن الالتزام الوجدانى والالتزام بالبقاء بفرعيه ، الالتزام بالبقاء لنقص البدائل والالتـزام بالبقاء لتجنب التضحية الشخصية الكبيرة ارتبطا ارتباطات معنوية مختلفـة ، فلقـد ارتبط الالتزام بالبقاء لنقص بدائل العمل المتاحة ارتباط سـلبى معنـوى بـالالتزام الوجدانى ($r = 0.21$) بينما الالتزام البقائى لتجنب التضحية المرتفعة ارتبط ارتبـاط إيجابى معنوى مع الالتزام الوجدانى ($r = 0.34$) .

ولتفسير الارتباط بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى يعتمد الباحثـان علـى تفسير Mowday et al., 1982 فى إطارهم النظرى للالتـزام التنظيمـى حيـث

أوضحوا أن عملية الالتزام يمكن أن ينظر إليها على أنها دائرة من التدعيم النفسى حيث ترتبط فيها الاتجاهات والسلوك ارتباط تبادلى .

كما أنهم افترضوا أن الأفراد الذين يرتبطوا بمنظمة معينة من خلال الرهان الجانبى أو التكاليف الغارقة فإنهم يرتبطوا بشكل معين من التدعيم النفسى الذى يحاولوا به ترشيد موقفهم أو التكيف النفسى مع موقفهم بأنهم اتخذوا القرار الصحيح بتبنى اتجاهات إيجابية مؤيدة للمنظمة ، وبالتالى إن الدرجة العالية من الالتزام السلوكى يمكن أن تنتج الالتزام الوجدانى من خلال عملية تخفيض التنافر المعرفى لدى الفرد .

وإذا كانت نتائج دراسة McGee, Ford لا تشرح طبيعة الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى فإن الدراسة لم تؤيد أبداً أن مقياس الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى ، يمكن أن يجتمعا معاً لقياسى أى منهما منفرداً ، لأنهما مفاهيم متباعدة وليس مفهوم واحد .

وإذا كانت الدراسات القادمة سوف تؤكد الطبيعة المتعددة للالتزام التنظيمى فإنه سيصبح هناك بقدرة أكبر على توضيح العلاقة بين الالتزام ومقدماته ونتائجه .

نتائج الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى

وفى دراسة أخرى قام بها Meyer, Allen, Paumonen, Gellaty, Coffin, 1989 للتعرف على نتائج الالتزام البقائى والالتزام الوجدانى فى ظل التعريفين السابقين للالتزام البقائى والالتزام الوجدانى .

حيث يعرف الالتزام البقائى بأنه ميل الفرد لأن يلتزم بخطوط متوافقة من التصرفات وهذا الميل ناتج من تكلفة الانحراف عن هذا الخط وأداء شئ غير ذلك" وإذا طبقنا هذا على المنظمة فإن هذه الخطوط المتوافقة من التصرفات هى البقاء فى

المنظمة وهذا نابع من إدراك التكلفة التى تترتب حتماً على عدم الاستمرار فى هذه التصرفات مثل ترك المنظمة ، P. 37

بكلمات أخرى فإن الفرد يلتزم بخطوط متوافقة من التصرفات المتوافقة مع بعضها تعمل على إبقاء الفرد فى المنظمة لأنه يدرك التكلفة التى تترتب على تركه للمنظمة وتشمل التكلفة التى تترتب على ترك الفرد المنظمة :

- العوائد الجذابة التى يحصل عليها الفرد فى المنظمة .
- الأقدمية المتميزة أو المركز المتميز الذى حققه الفرد بالمنظمة .
- فقد العلاقات الشخصية التي كونها الفرد في المنظمة .
- المجهود المطلوب للبحث عن عمل جديد .
- أى عناصر تكلفة أخرى تترتب على الانتقال إلى عمل جديد

بينما الالتزام الوجدانى فيعرف بأنه : "قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجه فيها" .

نتائج الدراسة :

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة (معامل ألفا) والارتباطات بين المتغيرات الرئيسية فى الدراسة ، ويلاحظ أنه بالرغم من أن

جدول رقم (19)

معاملات الثبات والارتباطات بين المتغيرات الرئيسية

م	المقاييس	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	العمر	-								
2	عدد السنوات بالمنظمة	++0.55	0.62	-						
3	عدد السنوات بالمركز	++0.51	0.62	-						
4	الالتزام الوجدانى	0.04	0.04	0.14	0.74					
5	الالتزام البقائى	0.20	0.01	++0.31	0.01	0.69				
6	الرضا عن العمل	0.12	0.03	0.11	++0.054	0.30	0.87			
7	الأداء المجتمع	0.12	0.06	0.04	0.15	+0.25	0.03	0.87		
8	الأداء الكلى	0.06	0.15	0.13	+0.23	+0.25	0.07	++0.85	-	
9	إمكانية الترقية	++0.46	0.15	0.18	0.23	++0.64	0.040	++0.62	++0.63	-

+p 0.05 ++p 0.01

معامل الثبات للالتزام الوجدانى مقبول (0.74) وللالتزام البقائى (0.69) مقبول إلا أنهما منخفضين عن معاملات الثبات فى الدراسات السابقة ، وربما يعكس ذلك تجانس كبير من مقاييس الالتزام فى هذه الدراسة .

والاهتمام الرئيسى لهذه الدراسة هو فحص العلاقات بين الالتزام الوجدانى والأداء والالتزام البقائى والأداء .

كانت الارتباطات بين الالتزام الوجدانى وجميع مقاييس الأداء الثلاثة إيجابية وكانت معنوية بين الالتزام الوجدانى والأداء وإمكانية الترقية .

وعلى العكس تماماً كانت الارتباطات بين الالتزام البقائى والثلاثة مقاييس للأداء سلبية معنوية .

:بينما مقياس الرضا لم يرتبط مع أى من مقاييس الأداء ارتباطات معنوية.

كانت الارتباطات بين الالتزام الوجدانى وجميع مقاييس الأداء الثلاثة إيجابية وكانت معنوية بين الالتزام الوجدانى والأداء وإمكانية الترقية .

وعلى العكس تماماً كانت الارتبادلات بين الالتزام البقائى والثلاثة مقاييس للأداء سلبية معنوية .

بينما مقياس الرضا لم يرتبط مع أى من مقاييس الأداء ارتباطات معنوية.

وبالتالى فإن الدراسة تشير إلى أن اتجاه العلاقة بين الالتزام والأداء تتوقف على شكل الالتزام أو هى ناتج عن طبيعة الالتزام إذا ما كان التزام وجدانى أم التزام بقائى ، فالعلاقة بين الالتزام الوجدانى والأداء إيجابية والعلاقة بين الالتزام البقائى والأداء سلبية .

الارتباطات بين الالتزام والأداء وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة وعدد السنوات فى المركز تم التحكم فيها وكانت مطابقة لارتباطات Zero – Order Correlation's وبالتالى فإن الارتباط بين الالتزام والأداء لا يمكن أن نعزيها إلى العمر أو مدة الخدمة .

وعندما تم تقسيم الالتزام البقائى إلى بعده الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية والالتزام البقائى النابع من نقص البدائل فإن المقاييس الفرعية ارتبطت معنوياً مع المقياس الكلى لكل من المقياسين الفرعيين ومع كل منهما مع الآخر حيث كانت معاملات الارتباط هى (r = 0.04) ، (r = 0.51) على الترتيب أنماط الارتباط مع الأداء الكلى واحتمال الترقية كانت متطابقة للارتباطات مع المقياس الكلى .

الارتباطات المتضمنة فى المقياس الفرعى للالتزام البقائى المبنى على نقص بدائل العمل المتاحة كان أكبر من ذلك المتضمن فى التضحية الشخصية الكبيرة .

نتائج تحليل الارتباط كان متوافق بوجه عام مع افتراضات الدراسة .

التفاعلات بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى :

أجرى الباحثون اختبارين لاختبار التفاعلات الممكنة بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وتأثير تلك التفاعلات على الأداء ، وذلك بأن تم الحصول على متوسط الدرجات للأداء التجميعى والأداء الكلى وإمكانية الترقية للمجموعات الفرعية من مديرى الوحدات وتم الحصول على أربعة مجموعات بتقسيم المديرين فى المتوسطات على البعدين الرئيسيين .

حصلت الدراسة على الدرجات العالية للأداء التجميعى والأداء الكلى وإمكانيات الترقية من المديرين (N= 17) المرتفعين فى الالتزام الوجدانى والمنخفضين فى الالتزام البقائى MS. 65 .94, 71,78 and61.89 وبمقارنة اختبار (TH) للمتوسطات أثبتت اختلافات معنوية (P<0.05) فى المقارنة بين معدلات الأداء الكلى واحتمال الترقية ولكن ليس بالنسبة للأداء التجميعى كذلك لم توجد الدراسة علاقة ارتباط بين المتوسطات بين الالتزام الوجدانى المنخفض والالتزام البقائى المنخفض (N = 11, MS 60. 11, ,59 and 45, 82) والالتزام

الوجدانى المرتفــع والبقــائى المــنخفض (N = 17 ,(MS=57.68,61,58 and
)40.65والالتزام الوجدانى المنخفض والبقائى المرتفع =N) .72 61,56 and 38
18, MS=58.21

وهذه النتائج تثبت أن الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى يتفاعلان فى التأثير علــى الأداء الكلى واحتمال الترقية ، بالإضافة إلى أنهم يتفاعلان فى تــأثيرهم علــى أداء العمل .

استنتاجات الدراسة :

توصل الباحثون من نتائج الدراسة ومن ارتباط الالتزام الوجدانى ارتبــاط إيجــابى بأداء العمل وارتباط الالتزام السلبى بأداء العمل إلا أن قيمة الالتزام للمنظمة ترجــع إلى طبيعة أو شكل الالتزام السائد ، فإذا كان شكل الالتزام الــسائد هــو الالتــزام الوجدانى فإن المنظمة سوف تستفيد من هذا الالتزام فى انخفاض دوران العمل وفى زيادة الأداء التنظيمى، بينما إذا كان شكل الالتزام السائد هو الالتزام البقــائى فــإن الفائدة التى تعود على المنظمة تتمثل فى انخفاض دوران العمل والثمن المدفوع هنا هو انخفاض الأداء النسبى .

ومن المهم إذن للشركات أن تحاول زيادة الالتزام الوجدانى للمساهمة فــى تحقيــق الفعالية .

دراسة Meyer, Allen, Gellatly, 1990 :

وهذه الدراسة حاولت تقييم مقاييس الالتزام الوجدانى والالتــزام البقــائى وتحليــل العلاقة بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وتأثير الفترة الزمنية علــى العلاقــة بينهم .

الفصل السادس :

التصورات النظرية ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمى

- نظرية Etzioni , 1961
- نظرية Kanter, 1968
- نظرية O'rielly, Chatman, 1986

نظرية Etzioni فى أشكال الالتزام التنظيمى

مقدمة :

يبدو أن نظرية Etzioni التى قدمها عام 1961 أو تطورت فى الفترة من 1961 - 1975 هى الإطار المرجعي لبعض كتابات المفكرين والباحثين فى الالتزام التنظيمى منذ أن قدمت النظرية وحتى الآن ، سواء كان ذلك فى النظريات التى تنظر إلى الالتزام باعتباره موقف سلوكى يحدد بمدى رغبة الفرد فى ترك المنظمة والناتج من حركة الإسهم والمشجعات ، أو تلك النظريات التى تنظر إلى الالتزام باعتباره ثلاثى الأبعاد وله ثلاث أشكال رئيسية هى الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى .

لذلك كان لابد من عرض نظرية Etzioni باعتبارها إطار مرجعى لبعض نظريات ونماذج الالتزام ، ولأنها قدمت لنا مصوراً نظرياً لوجود ثلاث أشكال مختلفة للالتزام ، يمكن أن توجد فى المنظمات المختلفة .

وتتبع نظرية Etzioni فى الالتزام التنظيمى من اهتمامه بدراسة طبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات وطبيعة اندماجهم فيها والذى أطلق عليه Organizational involvement ، وتواجد الأفراد بالمنظمات قد يأخذ شكلاً إيجابياً أطلق عليه الالتزام Commitment وقد يأخذ شكلاً سلبياً يطلق عليه الانعزال Alienation .

وينظر Etzioni, 1961 إلى الالتزام باعتباره ناتج ينتج من استخدام القوة Power مع هؤلاء الذين تمارس عليهم القوة من أجل تحقيق الامتثال Compliance الذى هو ضرورة أساسية لتحقيق التطابق والتوافق Conformity مع الأهداف التنظيمية فى جميع أنواع المنظمات.

أنماط الاندماج فى المنظمات :

يعرف Etzioni, 1961 الاندماج Involvement بأنه الشحنة العاطفية في التوجهات التقديرية بين فرد معين لموضوع معين موصفة فى مصطلحات الشدة والاتجاه .

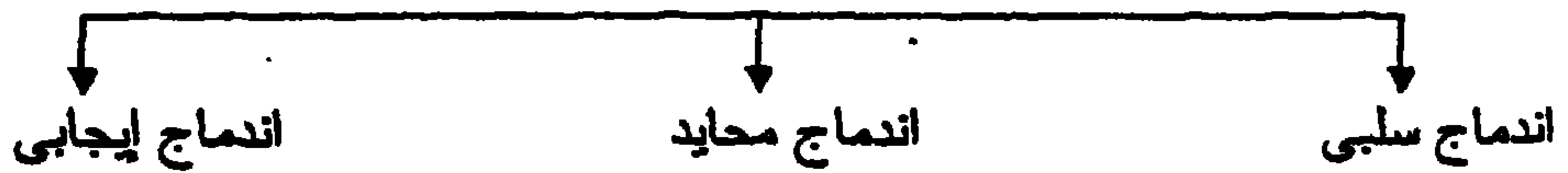
وتتراوح قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض واتجاه الاندماج من إيجابى إلى سلبى ، ويعبر عن الاندماج الإيجابى بالالتزام التنظيمى Organizational commitment ويعبر عن الاندماج السلبى بالانعزال التنظيمى Organizational Alienation وبالتالى يكون الالتزام التنظيمى :

"هو قوة التوجه الإيجابى للأفراد نحو المنظمة"

وتعريف الانعزال التنظيمى :

"هو قوة التوجه السلبى للأفراد نحو المنظمة"

ومما سبق تتراوح شدة أو قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض واتجاه الاندماج من إيجابى إلى سلبى .



والاندماج التنظيمى السلبى يمثله الانعزال التنظيمى

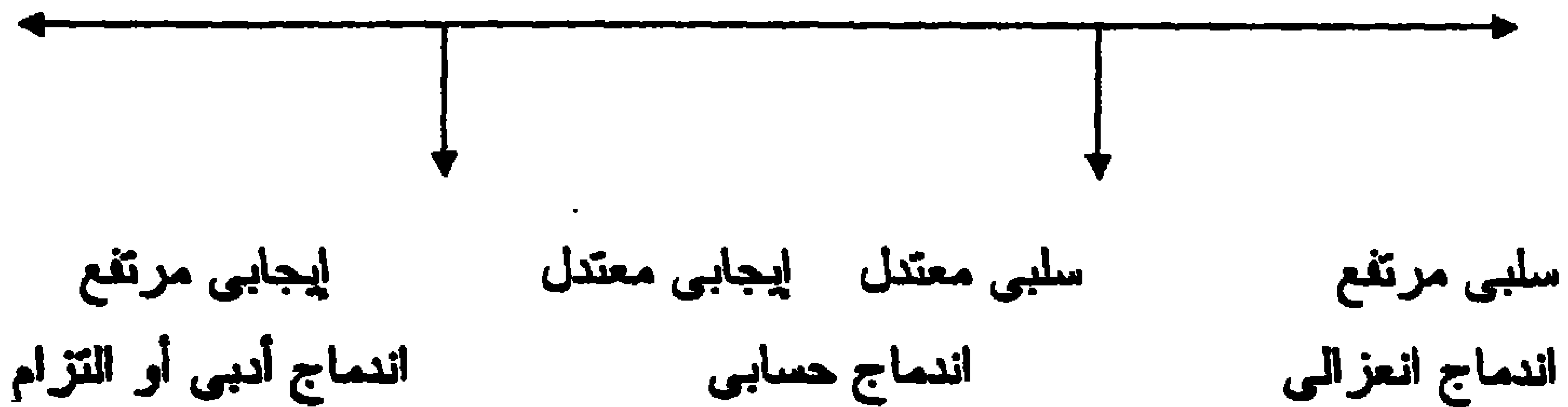
الاندماج التنظيمى المحايد يمثله الاندماج المحايد

الاندماج التنظيمى الإيجابى يمثله الالتزام التنظيمى

ويعرض Etzioni, 1961 اندماج الأفراد فى المنظمات فى صورة متصل يبدأ بالاندماج السلبى جداً للمنظمة ثم الاندماج السلبى ثم الاندماج المعتدل وهو اندماج غير سلبى وغير إيجابى ثم الاندماج الإيجابى ثم الاندماج الإيجابى جداً .

وتكون تسمية مناطق المفصل لتواجد الأفراد فى المنظمات كالآتى :
الدرجة العالية من الانعزال هى اندماج انعزالى Alienative involvement
الدرجة المعتدلة من الاندماج هى اندماج حسابى Calculative involvement .
الدرجة العالية من الاندماج الإيجابى هى الاندماج الأدبى Moral involvement .

ويمكن عرض هذا التقسيم فى الشكل التالى :



الاندماج الأدبى Moral involvement :

ويوجد نوعين من الاندماج الأدبى هما الالتزام البحت Pure Commitment والالتزام الاجتماعى Social Commitment وكل منهما يمثل بخط قوى من الالتزام ، ولكنهما يختلفان فى البناء الهيكلى لكل منهما ، وفى الظروف البيئية التى يحتاجها كل نمط منهم ، حيث أن كل منهم يحتاج إلى مناخ أو ظروف غير المناخ والظروف التى يحتاجها النمط الآخر .

أولاً : الالتزام الأدبى البحت Pure Moral Commitment

ويركز الالتزام البحت على استدماج Internlization أو استيعاب المعايير والقيم التنظيمية والتوحد مع المنظمة ، ويوجد الالتزام الأدبى البحت فى العلاقات الرأسية مثل تلك العلاقة الالتزامية بين المدرس والطالب أو بين القائد وتابعيه والإبارشة والقساوسة .

ويكون الالتزام هنا من النوع الفردى وهو نتيجة للاستدماج الداخلى للقيم والمعايير التى يعتنقها الرئيس والمنظمة والاقتناع بها والاعتقاد بها مما يترتب عليه الالتزام بهذه المعايير فى حد ذاتها ، وهذا ناتج من التوحد معها وتقمصها والدفاع عنها ما لو كانت هى قيم الفرد الخاصة .

الالتزام الاجتماعى Social Commitment :

ويركز على ضغط الجماعة الأولية على أعضاء الجماعة للالتزام بقيم الجماعة ومعاييرها .

ويوجد الالتزام الاجتماعى فى الأنماط المختلفة للجماعات الابتدائية ويكون كل فرد غاية للأفراد الآخرين فى علاقاتهم الاجتماعية .

والالتزام الاجتماعى ينمو فى العلاقات الأفقية مثل تلك التى توجد فى الأنماط المختلفة للجماعات الابتدائية .

الاندماج الحسابى Calculative involvement :

وهو الاندماج المحايد أو الدرجة المعتدلة من الاندماج ويوجد الاندماج الحسابى فى المنظمات النفعية كمنظمات الأعمال وهو ينتج من تكافؤ المساهمات التى يقدمها الفرد للمنظمة مع الحوافز والمكافآت التى تقدمها المنظمة للفرد وكلما كانت المساهمات متعادلة مع المكافآت كان الاندماج محايد لا يتسم بالإيجابية أو السلبية ، وإذا تزايدت المكافآت التى تقدما المنظمة للفرد عن مساهمات الفرد للمنظمة كلما كان الاندماج يميل نحو الإيجابية ، بينما إذا كانت مساهمات الفرد تزيد عن المكافآت التى يحصل عليها كلما كان ميل الاندماج نحو السلبية والقوة التى تستخدم لإنتاج هذا النمط من الاندماج هى القوة التعويضية أى قوة المكافآت والمشجعات مقابل مساهمات الفرد .

الاندماج السلبى : الانعزال Alienative involvement

الاندماج الانعزالى يشير إلى قوة التوجه السلبى نحو المنظمة والاندماج الانعزالى يوجد بين الأفراد فى السجون تجاه منظماتهم وبين التجار وبعضهم فى نظم الاحتكار الرأسمالية ، وبين الجنود والقادة فى التدريبات الأساسية ، حيث يتجه كل هؤلاء للانعزال عن منظماتهم .

وكما يوجد أفراد منعزلين توجد جماعات منعزلة ، وهى تعتقد أن السلطة تعمل دائماً ضد مصالحهم وأهدافهم .

العوامل التى تؤثر على الاندماج التنظيمى:

يعرض Etzioni أن العوامل التى تؤثر على الاندماج فى المنظمات هى:

1- نمط القوة المستخدم :

فرق الكاتب بين ثلاث أنماط للقوة يمكن أن تتواجد فى المنظمات هى :

القوة القهرية :

وهى القوة التى تستخدم لتحقيق أزعان الأفراد وامتثالهم فى السجون مثلاً وفى التدريبات الأساسية للجنود .

القوة التعويضية :

وهى التى تعتمد على قوة المكافآت التى تقدمها المنظمة لأعضائها مقابل مساهماتهم فى المنظمة وتستخدم فى المنظمات النفعية كالمنظمات الأعمالية .

القوة المعيارية :

وهى التى تعتمد على التوحد واستدماج القيم بين الرؤساء والمرؤوسين وهى تستخدم فى المنظمات المعيارية كالجامعات والمدارس والمنظمات الدينية .

ويستجيب الأفراد للقوة المستخدمة بكثير أو قليل من الانعزال والاتجاهات نحو القوة المستخدمة قد تكون إيجابية (التزامية) أو سلبية انعزالية .

2- تماسك الجماعة :

يرى Etzioni أن هناك علاقة إيجابية بين تماسك الجماعات وبين الالتزام التنظيمى ، ويفرق بين الانتماء للجماعة group loyalty or identiFcation وبين التوحد مع المنظمة Organizational identification حيث هناك فرق بين التحليل على مستوى الجماعة والتحليل على مستوى المنظمة ، لأن تماسك الجماعة على مستوى المنظمة يتضمن قضيتين هما تماسك الجماعة الأفقى وتماسك الجماعة الرأسى .

ويعرف المقصود بالتماسك بأنه العلاقات الإيجابية الواضحة بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة .

"وتعنى العلاقات المتماسكة أن للأعضاء استثمارات فى العلاقات العاطفية الإيجابية بين كل منهم والآخر" .

ولقد تم التعرض على ثلاث حالات مختلفة من العلاقة بين تماسك الجماعة وبين اتجاه التوحد فى المنظمة وهى :

- يتحقق التماسك من أجل زيادة الالتزام التنظيمى "مثل زيادة روح القتال فى الوحدات القتالية" .
- يتحقق التماسك من أجل زيادة الانعزال التنظيمى ، وعلى سبيل المثال عندما يتصل التماسك بالمحاولة لعرقلة الإنتاج .
- التماسك يمكن أن يزيد كل من الالتزام والانعزال فى نفس الوقت ، (وعلى سبيل المثال فى بعض الحالات يرتبط الالتزام الأكاديمى للطلاب فى تنمية أيديولوجية داخلية صلبة منادئة للأيديولوجية العامة ، وهذه الملاحظات الأمبيريقية السابقة تدل على أن التماسك العالى أو المنخفض للجماعة لا يحدد اتجاه الأفراد فى المنظمة سواء كان التزام أم انعزال ، بمعنى آخر أن الجماعة المتماسكة ذات درجة التماسك العالى يمكن أن تؤثر فى نفس

الوقت وبالتساوى على بناء كل من الالتزام التنظيمى أو الانعزال التنظيمى

ولكن التماسك الأعلى يزيد من قوة أو شدة الالتزام التنظيمى أو يزيد من قـــوة أو شدة الانعزال التنظيمى وكلما تتناقص درجة تماسك الجماعة كلما تناقص الالتزام التنظيمى أو تناقص الانعزال التنظيمى .

أما بالنسبة لتماسك الجماعة الرأسي والذى عرف بأنه وجود خـصائص وسـمات التوافق بين المشرفين بالإدارة ، فلقد أثبتت الدراسات أن قوة العلاقة بين التماسـك التنظيمى الرسمى فى المستويات التنظيمية العليا أكثر قوة من علاقة الارتباط بـين الالتزام والتماسك التنظيمى الرسمى فى المستويات التنظيمية الأقل .

3- المناخ القيادى :

يرى Etzioni أن المناخ القيادى السائد يساهم أكثر فى التأثير على تواجد الأفـراد بالمنظمات من تماسك الجماعات ، فقد أوجدت إحـدى الدراسـات Smith, 1973 وجود علاقة ارتباط بين المناخ القيادى وبين الالتزام التنظيمى .

4- عوامل الخلفية :

هناك عدد من عوامل الخلفية التى تؤثر على كل مـن التماسـك واتجـاه الالتـزام التنظيمى وهى :

1- المكانة الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء المنظمة .
2- هيكل الشخصية للأفراد
3- بعض المعتقدات البيئية والسياسية

الخلاصة :

العرض السابق لنظرية أيتزيونى Etzioni. A يقدم لنا إطار متكامـل فهـم أنمـاط السلوك الاندماجى فى الأنماط المختلفة للمنظمات . كما أنه يوضح أنماط الانـدماج المختلفة فى المنظمة الواحدة .

وهنا يود الكاتب أن يورد بعض الملاحظات حول نظرية Etzioni

- أن نظرية أيتزيونى Etzioni تعتبر الإطار المرجعى الذى اشتقت منه مفاهيم الاندماج التنظيمى الالتزام الحسابى أو التعويض والذى يتسم بالتوجيه المنخفض نحو المنظمة والذى يوجد فى المنظمات النفعية وهو الذى تم تطويره بعد ذلك فى مدخل التبادلات فى الالتزام التنظيمى والذى قدمه Hzelinicale & Alutlo 1973, Stevens, J.M, 1978; Frzell & Rualuet 1981 .
- كما أن مفهوم Etzioni A فى الالتزام الأدبى البحت هو نفس المفهوم الذى قدمه Becker 1960 والذى يشمل مفهوم Identification ومفهوم الالتزام الاتجاهى الذى طور خلال العديد من الدراسات Schellm, M. 1971; Porter & Smill 1970 ; Steczo, R 1978 .
- بالرغم من المهارة التى قدمها Etzioni A فى وضع أنماط الالتزام فى المنظمات إلا أن معالجة Etzioni للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمى أتت غير كافية وينقصها التدعيم من خلال الدراسات الميدانية المؤيدة وربما يرجع ذلك إلى اهتمام Etzioni بتحليله لمتغير الامتثال التنظيمى والذى طغى على تحليله لمفهوم الالتزام .
- قدم Etzioni فصلاً رائعاً بين نمطين من الالتزام هما الالتزام الأدبى البحت وبين الالتزام الاجتماعى وبين العناصر البنائية لكل منهما . كما أتى تحليل Etzioni فى علاقة تماسك الجماعة والانتماء للجماعة والتنظيم غير الرسمى وغيره من المفاهيم المشابهة فى علاقتها بالالتزام التنظيمى .

نظرية كانتر Canter 1962 فى الالتزام

مقدمة :

إن مراجعة دراسات الإلتزام الإدارى وأشكال الالتزامات الأخرى يمثل أهمية كبيرة للبحث عن جذور النماذج ثلاثية الأبعاد فى الالتزام التنظيمى لإضافة مزيد من التأصيل العلمى للنماذج ولتقييم مدى صدق النماذج ذات الأبعاد الثلاثة للالتزام فى تطوير مفهوم الالتزام التنظيمى .

وقد جعلتنا هذه المراجعة تكتشف أن أول من قدم إطار نظرى (مبنياً على دراسة تاريخية) اقترح فيه وجود ثلاث أنماط مختلفة للالتزام التنظيمى هو Kanter 1968 فى دراسة لميكانزمات الالتزام فى المنظمات المثالية أطلق عليهم فى ذلك الحين مسميات .

- الالتزام البقائى Continuance commitment
- الالتزام بالتماسك Cohesion commitment
- الالتزام بالرقابة Control commitment

وأوضح أن هناك عمليتين تؤدى إلى تطوير الالتزام البقائى وهى التضحيات والاستثمارات والعمليات التى تؤدى إلى الالتزام الوجدانى هى نكران الذات nenuciation وتقديم القرابين communion بينما يؤدى قمع الشهوات Mortification إلى زياد الالتزام بالرقابة .

وبالرغم من أن Kanter 1968 كان يركز فى دراسته عن ميكانزمات إنتاج الالتزام التى استخدمت فلاً فى المنظمات الأميريكية فى القرن التاسع عشر سواء كانت الميكانزمات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل إلا أن ما يستفاد منه هو توضيحه لوجود ثلاث أشكال للالتزام أو ثلاثة أبعاد للالتزام يمكن التعرف عليها بوضوح فى المنظمات الاجتماعية .

نظرية Kanter, 1968 :

عرف Kanter الالتزام التنظيمى بأنه يقصد به :

"رغبة الأفراد الاجتماعيين فى إعطاء الجهد والولاء للأنظمة الاجتماعية، وارتبـــاط نظام الشخصية للفرد بالعلاقات الاجتماعية التى ينظر إليها باعتبارها تعبيـــر عـــن ذات الفرد .

"Commitment refers to the willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachmen of personality system to social relations which are seen as self – expressive P.499

وترجع أهمية مفهوم الالتزام فى رأى Kanter إلى :

- أن الالتزام يؤدى إلى عدد من الوظائف الهامة للمنظمة .
- إن كثير من المشكلات الاجتماعية تنتج من نقص الالتزام .

ومن يتأمل مفهوم الالتزام السابق يجد أنه يقترب من مفهوم التوحد مع المنظمة كما أنه يقترب من مفهوم حقن المنظمة بـــالقيم Insitutionalization والـــذى مقدمـــه Parsons, 1962 .

والالتزام يتضمن ثلاث مشكلات مختلفة هى :

- مشكلة الضبط الاجتماعى Social control
- مشكلة تماسك الجماعة Group cohesiveness
- مشكلة الاستمرارية Continuation

ويفترض Kanter 1968 أن الالتزام البقائى (التزام أعضاء المنظمـــة بالاســـتمرار فى المنظمة) والمحافظة على العضوية يتضمن التوجهات المعرفيـــة Cognitive orientation .

عندما يهتم الفرد بالمزايا والتكاليف قد يجد الفرد أن تكلفة تركه للنظام الاجتماعى ستكون أكبر من تكلفة البقاء فى منظمته عندئذ يجد الفرد نسه مضطراً (مجبراً) على بقاء مشاركته (اعتبارات معرفية) .

الالتزام بالتماسك :

التزام الأعضاء بالتماسك هو حالة من العلاقات الاجتماعية ويطلق عليه (الالتزام بالتماسك) .

وهى الروابط الوجدانية التى تربط الأعضاء بالجماعة والإحساس بالامتنان الناتج من الاستدماج والتوحد مع كل أعضاء الجماعة .

الالتزام بالرقابة أو الضبط Control commitment :

ويطلق الالتزام بالرقابة على التزام الأعضاء للقيم السائدة التى تقرها المنظمة وطاعة الجماعة للسلطة .

وهو يتضمن مبدئياً توجهاتهم بالتقييم الإيجابى

وتقيم الطلبات التى يتطلبها النظام على أنها حقوق ومعايير وقيم وتبدوا كما لو كانت تعبر عن قيم الفرد الخاصة وإطاعة هذه الطلبات هو ضرورة معيارية Normative necessiy .

ويقول Kanter أن الالتزام بالضبط المقيم يمثل فى بعض أوجه مهوم السوبر أيجو Super – ego حيث يربط المكون المعرفى لنظام الشخصية بالقيم والمعايير السائدة فى النظام الاجتماعى ، وهذا سوف يدخلنا فى قضايا التحليل النفسى غير المطلوبة هنا .

ويرى أن الثلاثة أنوع من الالتزام المقترحة هنا يمكن أن تغطى الأوجه الرئيسية لارتباط الرد كنظام شخصية بالنظام الاجتماعى .

الالتزام المعرفى – البقائى Cognitive – Continuance commitment :

وهو الالتزام بالقواعد الاجتماعية أو بالمركز والأوضاع في الأنظمة الاجتماعية دون ارتباط وجداني وبدون تقدير للأدوار الاجتماعية .

ويرى أن هذا التعري متوازى مع ما أطلق عليه Kelman 1958 مصطلح Compliance بمعنى الامتثال في إطار مصطلحات التكاليف والعوائد بينما الالتزام بالتماسك أو الالتزام بجاذبية الجماعة وهو ما أطلق عليه Kelman مصطلح التوحد Identification .

الالتزام بالرقابة :

وهو الالتزام بالمعايير Norms والقيم Values والمعتقدات الروحية ، وهذا يتفق مع ما أطلق عليه Kelman مصطلح الاستدماج Internalization .

جدول رقم (20)

مقارنة بين مسميات الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في ثلاث نماذج

Meyer, Allen 1990	Kelman, 1958	Kanter, 1968
الالتزام البقائي continuance commitment	Compliance الامتثال	الالتزام البقائي Continuance C. commitment
الالتزام الوجداني Affective commitment	Identification التوحد	الالتزام بالتماسك
الالتزام المعياري Normative commitment	الاستدماج	Control الالتزام بالرقابة commitment

المصدر : جدول من إعداد المؤلف

ويرى المؤلف أن أبعاد الالتزام التنظيمي كان لها التصور الثلاثي لأبعاد عند كل من Meyer, Allen, 1990; Kelman, 1958; Kanter, 1968 هذا مع اختلاف

بسيط جداً في المفاهيم واختلاف كلى في المسميات ، كما يوضح الجدول أن إطلاق مسمى الالتزام البقائي يرجع إلى Kanter, 1968 وليس إلى Meyer, Allen, 1990 بالرغم من أن Meyer لا يشيران إلى Kanter نهائياً في جميع كتاباتهم في النموذج الثلاثي الأبعاد في الالتزام التنظيمي .

ميكانزمات إنتاج الالتزام البقائي :

الالتزام البقائي يتضمن أن تكون توجهات الفرد الإدراكية إيجابية وتعني أن الفرد يدرك أن عملية مشاركته في المنظمة عملية مجزية (مربحة) بعد أن يقارن فيها بين العوائد التي يستلمها من المنظمة والتكلفة التي يتحملها نتيجة مشاركته في المنظمة .

والتوجهات الإدراكية هي تلك التي تنظر إلى الأهداف وذلك بأن تربط بين العوائد والتكاليف وهي تقيم بأنها إيجابية أو سلبية .

العلاقة بين العوائد والتكاليف :

وبالتالي فهذه العملية في تقدير إدراكي صافي (كامل) بعيداً عن الشحنة الانفعالية الباطنية وبعيداً عن الرضا أو بعيداً عن التقدير الأدبي والأخلاقي الذي يرتبط بتلك الأهداف .

يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد نظام يجعل المكافآت التي يقدمها مجزية بالمقارنة بالمساهمات التي يقدمها الأفراد للمنظمة ، وأن يدركها الفرد على أنها مجزية .

وبالتالي يجد الفرد الذي يلتزم التزام بقائي – إدراكي أنه من المربح له أن يبقى في المنظمة بمركزه أو وظيفته وذلك باستمراره في أداء عمله وبالتالي هو يلزم نفسه باستمرار المشاركة في المنظمة .

ويطلق Kanter مصطلح التضحية على التكلفة أو النفقة التي ترتبط بترك المنظمة ، ويرى أن التضحية (السلبية) والاستثمارات الإيجابية هما من مكونات الالتزام

- البقائى المبنى على إدراك التضحية حيث تتضمن التضحية عملية التضحية بشئ له قيمة (أو قيم) أو مبهج من أجل الانتماء للمنظمة .

والتضحية التى يقدمها الفرد من أجل الانضمام للمنظمة تجعل ترك المنظمة أكثر تكلفة ، بينما الاستثمارات هى العملية التى يحصل بها الفرد على ضمان فى المنظمة أكثر تكلفة ، بينما الاستثمارات هى العملية التى يحصل بها الفرد على ضمان فى المنظمة ، التزام المنظمة بالمزايا المالية والمستقبلية حيث يجب عليه أن يبقى فى المنظمة إذا ما هو حصل عليها .

وتمارس المنظمات عملها فى تشجيع الالتزام البقائى الإدراكى باستخدام استراتيجيات تنظيمية تركز على التضحية والاستثمارات ، والذى يفرق بين المنظمات المثالية الناجحة والفاشلة هو النجاح والفشل فى تحقيق هذه الميكانزمات .

تتطلب عمليات التضحية من الأعضاء أن يقدموا شئ كثمن لعضوية المنظمة ، وبمجرد قبول الأعضاء للتضحية فإن دوافعهم لبقاء عضويتهم بالمنظمة ستزداد ، والتضحية ستصبح أكثر قيمة وأكثر معنى .

وتمارس التضحية عملها على أساس المبادئ المشتقة من نظريات التوافق المعرفى أو التوافق الإدراكى الذى تقول ، أن الأكثر فى تكليفه للأفراد فيما يؤدونه للمنظمة هو الأكثر قيمة (كما سوف ينظر إليه) ويبرر مصاريفه المادية بأنه متوافق داخلياً P. 505

ولا تعنى التضحية هنا كيفية تحفيز المديرين على اختبار الموظفين الذين يرغبون فى مثل هذا ، إنما التضحية هنا تعنى أن النظام يعمل على إثارة التضحية التى ستبقى أطول فترة ممكنة لأن التضحية سوف تؤدى إلى استمرار البقاء فى المنظمة .

ميكانزمات الالتزام بالرقابة Control commitment mechanisms :

الالتزام بالضبط الاجتماعى (الرقابة الاجتماعية) أو الالتزام بالمعايير commitment to norms يتضمن ضمان توجهات تقديرية إيجابية تعيد توصيف

البيئة الرمزية للدرجة التى تكون فيها طلبات الأنظمة تعتبر حقوق وصحيحة ، فى مصطلح التوحد النفسى self – identity وطاعة السلطة تعتبر ضرورة أخلاقية أو أدبية .

الشخص الذى يرتبط نظام شخصيته بمعايير وقيم نظام اجتماعى سوف يجد نفسه ينفذ أوامر وتعليمات النظام الأمر الأعلى ، وهو النظام الذى يأمر ويعطى القيمة لحياته .

وهذا النوع من الالتزام يتطلب أن يرى الفرد نفسه وضيع أو قليل القيمة وسيئ الحظ وغير سعيد بدون الجماعة التى يلتزم بها ، حتى أنه يعيد صياغة نفسه أو هويته identity بالاستجابة للأوضاع المثالية التى يضعها النظام وتعتبر مثالية للنظام .

وهو فى نفس الوقت يجب أن يشعر ويدرك بنفسه القوة الكبيرة التى يمثلها للمنظمة للدرجة التى يجد فيها معنى حياته لكى ينفذ وينجز طلبات تلك القوة .

لذلك فإن قمع الشهوات Mortification (عملية سلبية) والأزعان والامتثال (عملية إيجابية) هى من مكونات الالتزامات بالرقابة ــ التقديرية .

التشتت أو قمع الشهوات يتضمن هدف فرعى لحالة خاصة من الرقابة الاجتماعية ولا تنطبق على كل حالات المنظمات الاجتماعية .

ميكانزمات الالتزام بجاذبية الجماعة :

Cohesion commitment Mechanisms:

الالتزام بجاذبية الجماعة أو تماسك الجماعة "Cohesion" يتضمن ارتباط رصيد الأفراد من العواطف والوجدانيات للجماعة ، والشعور بالرضا العاطفى الذى ينبع من المشاركة فى الجماعة ومن التوحد مع كل أفراد الجماعة المتماسكة .

ويقول :

Cohesion commitment involves the attaching of an individual's fund of affectivity and emotion to the group: emotional

gratification stems from participation in and from identification with the all member of a close – knit group.

الالتزام بالتماسك ـ الوجدانى Cathectic – Cohesion :

هو الالتزام لكيان من العلاقات الاجتماعية ، الفرد cathects كل فـرد مـن الجماعة وولائه وإخلاصه يكون للجماعة ككل ،. وهنا إذا العضو مـن مثـل هـذه الارتباطات فإن الروابط التى تربط الجماعة يجب أن تكون من القـوة لدرجـة أن تقاوم أى تهديد على وجود وكيان الجماعة وتحافظ على الأخوية بين الأفراد وحتى فى مواجهة الظروف والأوضاع المعاكسة .

وهذا النوع من الالتزام يحتاج أولاً أن الاعضاء ينفحوا أو يعتزلـوا أى ارتباطـات يمكن أن تتنافس مع انتماؤهم العاطفى emotional involvement مع جمـاعتهم الأولية .

الثانى أنه يتطلب أن الأعضاء يدخلوا فى اتصالات هامة مع الجماعـة ككـل متكامل لدرجة أنهم يدركوا حقيقة أنه لا وحدانية مع الجماعة .

وهناك عمليتين تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف هى التنـازل أو التنحـى عـن الارتباطات الأحرى والاشتراك (مع الجماعة ككل متكامل) .

واستخدام الميكانزمات التى تدعم وتؤيد التنازل والاشتراك هى التـى تفـرق بـين الدرجات المختلفة من الالتزامات :

التنازل renunciation :

ا لتنازل يتضمن التنازل عن أى علاقات من المحتمل أنها تـؤدى إلـى تفتيـت تماسك الجماعة ، ويترتب عليها زيادة علاقات الأفراد بالجماعة .

ولطلب التنازل فإن المنظمة لا تشجع العلاقات مع جماعات أخـرى معينـة ومـع الجماعات المتصارعة أو المتعارضة ، من أجل التزويد بالحد الأقصى من التماسك الداخلى للجماعة .

الأدوار السلوكية تحدد العلاقات بين أعضاء الجماعة التى يمكـن أو لا يمكـن أن تكون بدون ولاءات والتى يمكن أن تتصارع مع التزامات الأعضاء للجماعات التى يجب أن تكون .

العضوية communion :

عملية العضوية (تقديم القرابين) يمكن أن تعرف بأن الفرد يصبح جزء من كل متكامل / امتزاج النفس بالجماعة والتنحى عن الانفرادية من أجل التوحد مـع كـل أعضاء الجماعة ككل العضوية يعبر عنها بكلمات مثل (نحن نشعر) نحن (نرى) أن وظيفة عملية تكوين العضوية تؤدى إلى تماسك الجماعة .

واستمرار التأكيد على اكتساب العضوية كميكانزم وهو فى مشاركة الجماعة مع الأعضاء فى تجانس وتساوى الأجزاء فى الكل أكثر من كونها تتكون من أفراد مختلفين ، الحاجة إلى العضوية المتساوية والزمالة ، والاعتماد علـى الجماعـة ، يمكن تدعيمه بأنواع مختلفة من الترتيبات التنظيمية هذه الترتيبات تتضمن التجـانس فى الأديان ، والطبقة والخلفية .

تقييم نموذج Kanter 1968 :

نموذج كانتر Kanter كان أول نموذج يقترح لنا بتفضل واسع الأبعاد الثلاثة للالتزام البقائى والتماسك والرقابة وقدم ميكانزمات إنتاج كل بعد من الأبعاد والثلاثة تقابل النماذج الحديثة مثل M & A .

الالتزام البقائى	متحفظ بنفس الاسم
الالتزام بالرقابة	الالتزام المعيارى
الالتزام بالتماسك	الالتزام الوجدانى

وإذا كان أيتزيونى قبل ذلك قدم لنا اقتراحات عن أن الالتـزام يأخـذ ثـلاث أشكال هى :

الاندماج (أوالانتماء) الأدبى

الاندماج أو الانتماء الحسابى

الاندماج أو الانتماء السلبى

لأن نموذج Etzion كما سبق الذكر أهتم بالأنماط المختلفة للاندماج في المنظمات المختلفة ، وطبقاً لأيزيونى بأن هذه الأشكال الثلاثة توجد في ثلاث منظمات مختلفة وليس داخل منظمة واحدة ، وبالتالى هى أشكال وليست أبعاد .

ولكن Kanter قد لنا أبعاداً للالتزام يمكن أن تتواجد أو هى فى الحقيقة تتواجد فى منظمة واحدة ، ولكن نظرية Kanter طبقاً لافتراضاته توارت ولم تساهم فى تطوير نموذج ثلاثى للآتى :

1- افتراض Kanter أن دراسته تختص بالمنظمات المثالية وليس المنظمات الأعمالية أو المنظمات المتخصصة .
2- أن دراسة Kanter هى دراسة تاريخية تشمل دراسة أنماط الالتزام فى المنظمات المثالية فى الولايات المتحدة فى القرن التاسع عشر بالكامل ، وبالتالى هى دراسة وصف تاريخى وليست دراسة تاريخية .
3- أن نتائج دراسة Kanter طبقاً لكونها تاريخية استقرائية لا يمكن إعادة تقييم نتائجها مرة أخرى فى ظروف مماثلة .

وبالتالى فإن نظرية Kanter لم يتم اختبارها ميدانياً فى منظمات الأعمال أو فى المنظمات المثالية الأخرى .

أن دراسة كانتر لا تعتمد على المنهج التحليلى وبالتالى تخضع للدقة المنهجية إنما هى دراسة استنباطية تعتمد على أحكام واقع استقراء تاريخ السلطة لديناميات المنظمات المثالية الناجحة والمنظمات غير الناجحة خلال القرن التاسع عشر .

أن يقسم Kanter للمنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة كان تقسيم لا يعتمد على مفهوم علمى خاضع للبحث التجريبى .

التصور النظرى لأوريالى وشاتمان O'reilly, Chatman :

حاول كل من O'reilly, Chatman :

تطوير نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى اعتماداً على البحوث الأولى فى الارتباط التنظيمى التى قدمها Kagan, 1958, Kelman, 1958 وعلى البحوث التى قدمت فى السبعينات والستينات فى الالتزام السلوكى Staw, 1977 والالتزام الاتجاهى الذى قدمه Porter et al., 1974; Mowday et al., 1977 وكذلك مفهوم التوحد الذى قدمه Brown, 1969; Hall, Schnider, 1972; Lee 1971 .

وقد تبنى الباحثان وجهة نظر Kelman, 1958 التى ترى أن الأفراد يقبلون التأثير من الأخرين بثلاث طرق مختلفة وهى :

- الامتثال Compliance أو التبادل Exchange
- التوحد Identification أو الانتماء Affiliation
- الاستدماج Internalization أو توافق القيم Value congruence

ويحدث الامتثال عندما يتبنى الفرد الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة ليس بسبب المشاركة فى المعتقدات والأفكار ولكن ببساطة بسبب الحصول على عوائد معينة ، وفى هذه الحالة فإن اتجاهات الفرد الشخصية والاتجاهات العامة التى يتم تبنيها تختلف .

ويحدث التوحد كما عرضه Kelman عندما يتقبل الفرد التأثير من الآخرين لإنشاء علاقة تشعر الفرد بالرضا وتحافظ على علاقة الرضا .

وهذا يعنى أن الفرد يشعر بالفخر لكونه جزء من الجماعة ويحترم ويقدر قيمها وإنجاز هذه الأهداف والقيم بدون تبنيها لكن كما لو كانت هى قيم وأهـداف الفـرد الخاصة .

بينما يحدث الاستدماج Internalization عنـدما يقبـل الفـرد التـأثير مـن الاتجاهات السائدة والسلوكيات السائدة تتوافق وتتلائم مع قيم الفرد الخاصة ، وهـذا يعنى أن قيم الفرد والمنظمة هى نفسها .

وبعد مراجعة لمفاهيم الالتزام التى قدمها Mowday et al., 1982 ومفهـوم التوحد مع المنظمـة Brown, 1969; Sheldon, 1971; Lee, 1971 ومفهـوم الالتزام السلوكى Staw, 1977 .

كتب Oreilly, Chatman, 1986 أن أسس ارتباط الفرد سيكولوجيا بمنظمة معينة يمكن التنبؤ بها من خلال ثلاث أسس مستقلة هى :

1- الامتثال Compliance :

ويتحقق الامتثال أو الاندماج النفعـى Instrumental involvement مـن أجـل العوائد الخارجية ، ويقصد بالامتثال إطاعة أنظمة العمل وتعليماته .

2- التوحد Identification :

والتوحد أو الاندماج Involvement المبنى على الرغبة فى الانتمـاء affiliation

3- الاستدماج Internalization :

أو الاندماج Involvement المبنى على التوافق فى القيم بـين قـيم الفـرد وقـيم المنظمة .

وهذه الأسس المختلفة لارتباط الأفراد بالمنظمات تمثل ثلاث أبعاد منفصلة للالتـزام

ويحدث الامتثال عندما يتم تبنى الاتجاهات والسلوكيات ليس بسبب المـشاركة في القيم والمعتقدات ولكن من أجل الحصول علـى عوائـد المنظمـة ومكافئاتهـا وبالتالى يمكن أن نتوقع وجود اختلافات بين أهداف وقيم الفرد وبين أهـداف وقـيم المنظمة .

ويحدث التوحد عندما يسعى الفرد للحصول على علاقة الرضـا بينـه وبـين المنظمة بقبول التأثيرات التى تأتى إليه من المنظمـة ولأن الفـرد يـشعر بـالفخر والاعتزاز لانتسابه للجماعة أو المنظمة التى ينتمى إليها وأن يعمل على احترام قيم وأهداف المنظمة وأن يساهم فى تحقيقها ولكن دون تبنى لقيم وأهداف المنظمة .

بينما يحدث الاستدماج عندما يتقبل الأفراد التأثيرات مـن المنظمـة بـسبب التوافق فى القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة ، بين قيم وأهداف الفـرد الخاصـة وبين قيم وأهداف المنظمة .

أجرى الباحثان دراسة لاختبار نموذجهم فى أسس الالتزام التنظيمـى وكـان غرض الدراسة هو :

- محاولة قياس أبعاد الالتزام التنظيمى المؤسـس علـى الامتثـال وتوحـد والاستدماج .افترض البحث

وقد افترض البحث أن هذه الأبعاد الثلاثة أبعاد مستقلة بناء على كتابـات Gould, 1979; Etzioni, 1961; Kelman, 1958 ولتحقيق غرض الدراسة تـم إتبـاع خطوتين هما :

- محاولة تطوير مقياس لأبعاد الالتزام التنظيمى الثلاثة المبنى على الامتثـال والتوحد والاستدماج .

- افتراض أن مجموعتين من المتغيرات التابعة هى سلوكيات الدور المتوقعة من العاملين مثل دقة المواعيد والتصرفات الأكبر من الدور Pro social Behavior والتى لا يمكن تحديدها مباشرة من خلال وصف العمل ولكنها مفيدة للمنظمة والتى ليس لها فائدة مباشرة للعامل .

وتفترض الدراسة أن السلوك المبنى على التوحد والاستدماج سوف يرتبط بالسلوك ذو التوجه الجماعى Pro Social behavior هذا فى حين أن الالتزام المبنى على الامتثال لن يرتبط بالسلوك ذو التوجه الجماعى ولكن يمكن التنبؤ بسلوكيات الدور role behavior بكل أشكال الالتزام .

أطلق بعض الباحثين فى علم النفس التنظيمى على هذا المصطلح فى الدراسات العربية مسمى السلوك المؤسسى مثل هذا المفهوم موافق تماماً ومتماثل مع مفهوم المواطنة التنظيمية Citizenship behavior .

- سوف يكون دوران العمل أقل بين الموظفين الذين لديهم التزام مبنى على التوحد والاستدماج .

إعداد مقياس الالتزام التنظيمى :

استخدم الباحثان واحد وعشرون عبارة لقياس الامتثال والتوحد والاستدماج تم اشتقاقها من الدراسات السابقة مثل :

Buchanan, 1974; Hall, Schneide, 1972; Mowday et al., 1972.

وقد طور الباحثون سبعة عبارات لقياس الامتثال مبنية على صياغة Kelman, 1958 للسلوك الامتثالى المبنى على الحصول على العوائد مثل :

- إذا لم أحصل على مكافأة على عملى فلا داعى لبذل مجهود إضافى من أجل صالح المنظمة .

- في عملي هنا (في المنظمة) أجد نفسي أحياناً أتصرف بطريقة لا تتناسب تماماً مع قيمي الحقيقية .

كما تم تطوير سبعة عبارات أخرى لتعكس التوحد مع المنظمة مثل :

- أنا أتحدث عن جامعتي مع أصدقائي باعتبارها منظمة عظيمة للعمل بها .
- هذه المنظمة لها تقاليد عريقة تعمل على إنجازها وكذلك سبعة عبارات أخرى لقياس الاستدماج .
- أجد أن قيمي وقيم هذه المنظمة متشابهة تماماً .
- منذ أن التحقت بهذه المنظمة ، فإن قيمي الشخصية وقيم أعضاء هذه المنظمة أصبحت متماثلة تماماً
- والعبارات وضعت في قائمة الاستقصاء بشكل عشوائي .

نتائج البحث :

يوضح جدول رقم (21) نتائج البحث فيما يتعلق بالتحليل العاملي لأبعاد الالتزام التنظيمي ، حيث أن التماثل بين مكونات العامل تقترح أن هناك على الأقل ثلاثة أبعاد أساسية للالتزام السيكولوجي للمنظمة ، مما دعم الافتراض الرئيسي للبحث وهو أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام التنظيمي المبني على التوحد والالتزام المبني على الامتثال والالتزام المبني على الاستدماج) ثلاثة أبعاد مستقلة :

جدول رقم (21)

عبارات مقياس الأبعاد والثلاثة للالتزام والتحليل العاملى لأبعاد الالتزام

العبارات	1 استدماج	2 توحد	3 امتثال
إذا كانت قيم هذه المنظمة مختلفة ، لم لكن ارتبطت بهذه المنظمة	0.65		
منذ انضمامى لهذه المنظمة تشابهت قيمي الخاصة مع قيم هذه المنظمة	0.43		
السبب الذى من أجله أفضل هذه المنظمة هو ما تمثله لى قيمها ومعاييرها	0.58		
ارتباطى مع هذه المنظمة مبنى على التشابه فى قيمى ومعاييرى الخاصة والقيم التى تمثلها المنظمة	0.73		
ما تؤمن به هذه المنظمة يمثل أهمية لى	0.53		
أنى فخور بإخبار الآخرين أنى جزء من هذه المنظمة		0.57	
أنى أعمل الجامعة إلى أصدقائى باعتبارها منظمة عظيمة للعمل فيها		0.89	
لدى شعور بالإحساس بملكية هذه المنظمة أكثر من إحساسى بأنى أعمل فيها		0.47	
إذا لم أحصل على مقابل مادى بطريقة أو بأخرى فإنى لا أجد سبباً لبذل ما أبذله من جهد إضافى من أجل صالح المنظمة .			0.47
أنى ما ابذل من جهد أجل المنظمة يرتبط بما أحصل عليه من عوائد نظرتى الشخصية عن الجامعة تختلف عن نظرتى التى أعبر عنها علانية .			0.32
من أجل أن تحصل على العوائد المتاحة هنا من الضرورى أن تعبر عن الاتجاه الصحيح تجاه المنظمة .			0.33
نسبة التباين الموضح	0.78	0.12	0.10

وهذه النتائج تتفق مع الاختلاف الذى أوضحه Etziono 1961 وآخرين Kanter, 1976, kirdon,1976 والذى أوضحوا فيه وجود اختلاف بين الالتزام الحسابى والالتزام الوجدانى .

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين الالتزام المبنى على الاستدماج والالتزام المبنى على التوحد والسلوك هو التوجه الجماعى ، بينما الالتزام المبنى على الالتزام المبنى على الامتثال لا يرتبط ارتباط معنى بالسلوك ذو التوجه الجماعى أو بدوران العمل الفعلى .

ويرى Oerilly :

أن الفشل فى الدراسات السابقة فى تطوير إجراءات واضحة لأسس الالتزام يمكن أن يكون قد ساهم فى نقص النتائج الأمبيريقية القوية تشرح مكونات الالتزام ذو التوجه الجماعى .

ويرى أن الالتزام الفرد للمنظمة يمكن أ، ينتج من توافق القيم للاستثمارات المالية ، أنظمة الرقابة ، نقص بدائل العمل المتاحة للانتقال من المنظمة .

تقييم صدق نموذج أبعاد الامتثال والتوحد والاستدماج فى الالتزام التنظيمى

فى دراسة أجراها كل من Sutton, Harrison, 1993

كان غرض الدراسة هو فحص صدق وثبات قائمة الاستقصاء التى طورها كل من O Reilly, Chatman, 1986 والتى تم فيها صياغة الالتزام التنظيمى على أنه مفهوم يتكون من ثلاث أبعاد منفصلة تقيس

أ- التوحد مع المنظمة

ب- استدماج القيم والأهداف التنظيمية .

ج - الامتثال للتعليمات واللوائح .

الإطار النظرى للدراسة .

يرى الباحثان أ، تعريفات الالتزام تقع فى أحد معسكرين وعلى رأس المعسكر الأول Mowday, Steer, 1979 عرف الالتزام بأنه توحد الفرد مع المنظمة واندماجه فيها .

وعندما الالتزام يعرف على هذه الصيغة فإن الالتزام يمثل شيئاً أعلى من الإخلاص الإيجابى للمنظمة ، أنه يتضمن العلاقات الإيجابية الفعالة مع المنظمة

ورغبة الأفراد فى أن يعطوا شيئاً من أنفسهم للمساهمة فى تحقيق صالح المنظمة P. 226

المعسكر الثانى حيث يتضمن باحثين أمثال Wiener, 1982; Penley, Gould, 1988 الذين نظروا إلى الالتزام نظرة أوسع . البعض نظروا إلى الالتزام من تصور الارتباط التنظيمى ، لذلك اقترحوا أن الموظفين يمكن أ، يلتزموا للمنظمة بسبب عوامل أكثر من القيم والأهداف والتوحد وبعض أعضاء المنظمات يمكن أن يلتزموا للبقاء فى المنظمة لأن التكلفة المرتبطة بتركها مرتفعة تماماً (فقد المزايا المغرية ، التنازل عن العلاقات الإنسانية الجيدة) .

حاول كل من Orielly, Chatman, 1986 تطوير فهمهم للالتزام التنظيمى تأسيساً على البحوث الأولية فى الارتباط السيكولوجى التى قدمها كل من (Kelman, 1958; Kagan, 1958) وبناء على العديد من الدراسات حاولوا التعرف على مفاهيم تمثل أبعاد للالتزام التنظيمى لذلك أوضحوا أن هناك ثلاث أبعاد للالتزام هى (الاستدماج ــ التوحد ــ الامتثال) وهى تمثل أسس الالتزام التنظيمى .

ولاختبار هذا المدخل فى الالتزام طور الباحثون 12 عبارة تمثل ثلاثة أبعاد للالتزام أطلقوا عليهم (التوحد ــ الاستدماج ــ الامتثال) .

تصميم الدراسة :

يرى Sutton, Harrison, 1993 أنه بدون اختبار صدق وثبات النموذج فى دراسات أخرى ، فإن ثبات وصدق هذه النموذج سابق الذكر يصبح غير مؤكد لذلك فإن غرض هذه الدراسة هو فحص الصدق العاملى لمقاييس O'nielly, Chatman الدراسة إجريت فى شركة لأنتاج وتعبئة اللحون فى جنون الولايات المتحدة وأجرى البحث على 250 موظف بالشركة .

استخدمت الدراسة مقياس O'reilly, Chatman السابقة الذكر واستخدمت الدراسة التحليل العاملى لتحديد إذا ما كان الثلاثة أبعاد السابقة موجود فى المقياس السابقة .

نتائج الدراسة :

يوضح جدول (22) المتوسطات والانحراف المعيارى والارتباطات ومعاملات الثبات للمقياس

جدول (22)

إحصاءات وصفية

المتغيرات	المتوسط	S.D	معامل الثبات	الاستدماج	التوحد	الامتثال
الاستدماج	3.5	0.84	0.86			
التوحد	3.7	1.01		++0.81		
الامتثال	3.5	0.77	0.60	++0.29	++0.43	

+P<. 05. ++ P< .01

المصدر : Sutton, Harrison, 1993, P.221

ويلاحظ هنا انخفاض ثبات مقياس الامتثال (0.60) والذى يلقى شكل حول مدى تجانس عبارات مقياس الامتثال .

تحليل بيانات الدراسة يشير إلى وجود عاملين فقط للالتزام التنظيمى كما أن تحليل العاملين الذى أجرى يوضح أن العاملين الذين يظهران بوضوح من التحليل هما (التوحد والاستدماج عامل) والامتثال عامل آخر ، وكما بشير بيانات الدراسة إلى أن ثلاثة من الأربعة عبارات التى تقيس الامتثال محملة على الامتثال بينما العبارة المتبقية فى مقياس الامتثال تشير إلى العامل الأول .

وعندما تم إعادة حساب معامل الثبات لكل من البعدين اللذان أظهرهـا تحليـل الدراسة كان معامل ألفا للعامل الأول 0.91 وللعامل الثانى (الامتثال) كـان 0.56 وهنا يتضح عدم قبول ثبات العامل الثانى .

جدول رقم (23)

التحليل العاملى لمكونات الالتزام

م	عبارة استقصاء O'rielly, Chatman	تحليل الثلاثة عوامل			تحليل العاملين	
1	إذا كانت قيم هذه المنظمة مختلفة ، لم أكـن ارتبطت بهذه المنظمة	0.55			0.5	
2	منذ التحاقى بالعمـل فـى هـذه المنظمـة ، تشابهت قيمى الخاصة مع قيم هذه المنظمة .	0.74			0.7	
3	السبب الذى من أجله أفضل هذه المنظمة هو ما تمثله لى قيمها ومعاييرها	0.66			0.8	
4	ارتباطى مع هذه المنظمة مبنى على التشابه فى قيمى ومعاييرى الخاصـة والقـيم التـى تمثلها المنظمة	0.99		0.99		
5	ما تؤمن به هذه المنظمة يمثل أهمية لى	0.45			0.69	
7	أحمل منظمتى إلى أصدقائى باعتبارها منظمة عظيمة للعمل بها			0.69-	0.71	
8	أشعر بالإحساس بملكية هذه المنظمة ، أكثر من إحساسى بأنى أعمل فيها	0.54			0.77	
9	إذا لم أحصل على مقابل عمل مادى بطريقـة أو بأخرى فإنى لا أجد سبباً لأن أبـذل جهـد إضافى من أجل صالح المنظمة			0.48-		0.51
10	إن ما أبذله من جهد من أجل المنظمة يرتبط بما أحصل عليه من عوائد		0.98			0.40
11	نظرتى الخاصة للشركة مختلفة عن نظرتـى التى أعبر بها علانية			0.63-	0.40	
12	من أجل أن تحصل على العوائد المتاحة هنـا من الضرورى أن نقول الحقيقة			0.59-		0.41
التباين		46.71	9.31	4.70	46.5	9.3

المصدر : Sutlon. Harrison. 1993

ويوضح جدول رقم (23) نتائج التحليل العاملى لعبارات مقياس Orielly, Ehatman الذى يقترح أنه يتكون من ثلاث أبعاد مختلفة .

الخلاصة :

نتائج الدراسة قدمت قدر قليل من التأييد لمحتويات ومتضمنات O'rielly Chatman 1986 التى ترى أن الالتزام يتكون من ثلاث أبعاد منفصلة .

النتائج من التحليل العاملى وتقديرات الثبات تقترح أن مقياس O'rielly Chatman 1986 يقيس على أحسن الافتراضات بعدين هما (بعد يمثل كل من التوحد والاستدماج) والبعد الآخر هو الامتثال وهذا يعنى أن بعد التوحد وبعد الاستدماج لا يمثلان بعدين منفصلين فى هذه الدراسة .

ومن ناحية أخرى فإن بعد الامتثال يمثل بعد ضعيف فى تحميله على العامل ففى هذه الدراسة لم يتجاوز تحميل العبارات فى هذا البعد عن 0.51 ، وكذلك فإن تقدير الثبات لهذا البعد كان 0.54 ، وهذا تقدير ضعيف للثبات ، كذلك كان تقدير الثبات لهذا البعد ضعيف فى الدراسة الأصلية .

وبالتالى فإن هذه الدراسة تلقى الكثير من الشكوك حول صدق نموذج الأبعاد الثلاثة الذى قدمه O'rielly, Chatman .

ومن العرض السابق يتضح لنا أن مفهوم التوحد مع المنظمة Organizational identification هو أحد مكونات الالتزام التنظيمى الذى قدمه (Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982) حيث عرف فيه الالتزام التنظيمى بأنه :

"قوة توحد الفرد مع الأهداف التنظيمية وقيم أعضاء المنظمة والاتجاه للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة" . ويحدد بثلاث عوامل هى :

(1) قبول الأهداف والقيم التنظيمية .

(2) الرغبة فى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

(3) العمل بجد من اجل تحقيق اهداف المنظمة

الفصل السابع :

النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى

النموذج ثلاثى الابعاد للالتزام التنظيمى

تقديم

بعد أن قدم Meyer, Allen, 1984 تصورهم للالتزام التنظيمى علـــى أنـــه يتكون من بعدين رئيسيين هما الالتزام الوجدانى والالتزام البقـــائى ، وتـــم وضـــع مقياسين مختلفين لقياس كل من الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى، وأثبتت دراسته وجود اختلا وتباعد بين المفهومين وبين المقياسين ، كما أكدت دراسة أخرى وجود تباعد واختلاف بين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

وفى أول التسعينيات أضاف كل من Allen, Meyer, 1990 إلى نمـــوذجهم ثنائى الأبعاد البعد الثالث للالتزام وذلك تأسيساً على كتابات Wiener, 1982 التـــى أعاد فيها صياغة مفهوم الالتزام وأضاف إليه بعداً خاص بتأثير الضغوط المعيارية على إنشاء نوع متميز من الالتزام هو الالتزام المعيارى [1] .

وبالتالى أصبح النموذج الذى قدمه Meyer, Allen, 1990 يتكون من ثلاثـــة مكونات Three Components تمثل نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى .
ولكن كتابات Wiener فى الالتزام المعيارى لم تقدم لنا مقيـــاس لقيـــاس الالتـــزام المعيارى لذلك قام الباحثان بتطوير مقياس آخر لقياس الالتزام المعيارى يتكون مـــن ثمانى عبارات على نفس السياق الذى تم به قياس الالتـــزام الوجـــدانى والالتـــزام البقائى .

أجرى الباحثان بالاشتراك مع آخرون عدد مـــن الدراســـات لاختبـــار صـــدق المقاييس التى تم تطويرها ، كما أجرى باحثون آخـــرون دراســـات علـــى صـــدق

---

(1) أنظر صـــ129 – ص143 .

المقاييس والتى بناء عليها تم تعديل مقاييس الأبعاد الثلاثة من 24 عبارة إلى عـــدد 18 عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة بحيث يتم قياس كل بعد بستة عبـــارات بـــدلاً مـــن ثمانية ونشر المقياس عام 1993 .

وشكلت أربعة دراسات منشورة الإطار المرجعى لنموذج الأبعـــاد الثلاثـــة للالتـــزام التنظيمـــى هـــي ;Allen, Meyer, 1990 – Meyer. Allen, 1991 Meyer, Allen, Smith, 1993; Meyer, Allen, 1993 بالإضـــافة إلـــى الدراسات التى تم فيها وضع صياغة نمـــوذج البعـــدين الـــسابقة وهـــى دراســـات Meyer, Allen, 1984; Meyer et al., 1989; Meyer, et al., 1990 .

ويقول Allen, Meyer, 1990 فى تقديمهم لنموذج الأبعاد الثلاثـــة للالتـــزام التنظيمى ، أنهم توصلا من خلال مراجعتهم لكتابات الالتزام التنظيمى إلى أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية متباعدة يمكن التعرف عليها فى تعريفات الالتـــزام التنظيمـــى هى :

الاتجاه الأول :

وهو ينظر إلى الالتزام التنظيمى كارتباط وجدانى أو ارتباط فعال بالمنظمات [1] .

الاتجاه الثانى :

وهو ينظر إلى الالتزام كإدراك الفرد للتكلفة التى يتحملها إذا ما هو ترك المنظمـــة إلى منظمة أخرى [2]

الاتجاه الثالث :

وهو ينظر إلى الالتزام كشعور بالواجب فى البقاء ى المنظمة ولقد أطلق الباحثـــان المسميات التالية على الأشكال الثلاثة للالتزام : [1]

---

(1) أنظر من صـــ66 إلى صـــ89 من هذه الدراسة .

(2) أنظر من صـــ17 إلى صـــ25 من هذه الدراسة .

1) الالتزام الوجدانى Affective Commitment

2) الالتزام باستمرار البقـاء فـى المنظمـة Continuance Commitment ونطلق عليه اختصاراً الالتزام البقائى .

3) الالتزام المعيارى Normative Commitment

ويقول Allen, Meyer 1990 بالرغم من أن الاتجاهات الثلاثة فـى النظـر إلـى الالتزام تمثل مداخل مختلفة فى دراسة الالتزام ، إلا أنهم متفقون فى النظـر إلـى الالتزام باعتباره حالة سيكولوجية Psychological State تتميز بالآتى :

1- تحدد خصائص العلاقة بين الفرد والمنظمة .

2- لها تأثيرها على اتخاذ الفرد لقرار البقاء فى المنظمة أو إلغاء عضويته بهـا ، وذلك باتخاذ قرار البقاء فى المنظمة .

وطبقاً لافتراضات نموذج الأشكال الثلاثة للالتـزام ، فـإن طبيعـة الحالـة السيكولوجية لكل شكل من أشكال الالتزام تختلف عن الحالة السيكولوجية الأخرى . وبالتالى فإن الموظفين الذين لديهم التزام وجدانى قوى يبقون فى المنظمـة لأنهـم يرغبون فى ذلك أى يرغبون فى البقاء فى المنظمة عن غيرها من المنظمات . ويرجع تفضيل الأفراد للبقاء فى المنظمات إلى العلاقة الوجدانية القوية بين الأفـراد والمنظمات .

وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد الذين لديهم التزام بقائى قـوى Strong Commitment يبقون فى المنظمة لأنهم يحتـاجون Need to لأن يبقـوا فـى المنظمة وذلك لأنهم بذلوا الكثير من الاستثمارات فيها ، وسـوف يـضطرون إلى التضحية بهذه الاستثمارات إذا ما فكروا فى تركها ، وبالتالى فإنهم

---

(1) أنظر من صـ 129 إلى صـ 135 من هذه الدراسة .

سيتحملون تكلفة مرتفعة إذا ما فكروا فى ترك المنظمة ، أو أن الأفراد يبقون فى المنظمة لأن لا يجدون فرصة عمل بديلة فى منظمات أخرى .

بينما الأفراد أو الموظفين الذين لديهم التزام معيارى قوى Strong Normative Commitment يبقون فى المنظمة لأنهم يشعرون أن عليهم أن يفعلوا ذلك Ought to do that .

وربما ينتج ذلك من استثمارات المنظمة فى الأفراد لإغرائهم بالبقاء فى المنظمة عن طريق الرعاية الاجتماعية المستقرة أو تقديم المزايا المتميزة التى تجعل الأفراد يشعرون بالدين للبقاء فى المنظمة لذلك يشعر الأفراد أن عليهم أن يبقوا فى المنظمة .

وقد عرض واضعو نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام قدراً كبيراً من التشكك فى إمكانية فهم طبيعة علاقة الأفراد بالمنظمات إذا اعتبرنا أن الأشكال الثلاثة للالتزام يمكن أن تجتمع فى شكل واحد أو بعد واحد .

وانطلاقاً من الموقف السابق طور الباحثون نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الذى يفترض أن الالتزام التنظيمى يتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة للالتزام أو ثلاثة أشكال مختلفة للالتزام .

وبالتالى فإن كل شكل من الأشكال الثلاثة ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التى تتراكم لدى الفرد فى المنظمة وله انعكاسات مختلفة ونتائج مختلفة على سلوك العمل .

أولاً : الالتزام الوجدانى :

ويعرف بأنه الارتباط [1] العاطفى بالمنظمة الذى يشعر الفرد بمقتضاه بالتوحد مع المنظمة ويستمتع بعضويته فيها Allen, Meyer, 1990, P.2 .

---

(1) أنظر صـ102 ، صـ

مقدمات الالتزام الوجدانى :

اعتمد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى فى عرض مقدمات الالتزام الوجدانى على نتائج دراسات مدخل الالتزام الاتجاهى والتى قدمها الباحثون Porter et al., 1974; Mowday et al., 1977; Steers et al., 1977; Mowday et al., 1982 .

وعلى تلخيص Mowday et al., 1982 لمقدمات الالتزام الاتجاهى باعتبارها تشمل أربعة مجموعات من المقدمات هى : [1]

1- الخصائص الشخصية .

2- الخصائص التنظيمية .

3- خصائص علاقات الدور .

4- خبرة الأفراد فى العمل .

كما اعتمد Meyer, Allen, 1993; Allen, Meyer, 1990 على ما توصل إليه Mowday et al., 1982 من نتيجة أن العلاقة الإيجابية والمتوافقة مع المنظمة تتشكل وتتزايد مع خبرة الأفراد فى العمل .

وبالتالى يكون الموظفين الذين تتسق خبراتهم وتتوافق مع توقعاتهم عن المنظمة وتشبع احتياجاتهم الأساسية ، تكون ميولهم نحو تطوير وزيادة الارتباط الإيجابى بالمنظمة أكثر من هؤلاء الذين تكون خبراتهم فى المنظمة أقل إشباعاً لاحتياجاتهم .

بمعنى آخر كلما تزايد إدراك الأفراد وخبرتهم بالمنظمة باعتبارها مكاناً مشبعاً لاحتياجاتهم طبقاً لتوقعاتهم كلما تزايد الارتباط الإيجابى بالمنظمة.

الالتزام البقائى : [1]

---

(1) أنظر صـ80 من هذه الدراسة .

ويعرف بأنه الالتزام المؤسس على التكلفة التى تترتب على ترك الفرد للمنظمة ، وبالتالى فإن الالتزام البقائى يتزايد نتيجة لتزايد التكلفة التى تترتب على ترك العمل وكذلك نتيجة لنقص بدائل العمل المتاحة .

مقدمات الالتزام البقائى :

كذلك يعتمد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى فى عرض مقدمات الالتزام البقائى على شرح وتفسير Becker, 1960 فى نظرية الرهان الجانبى Side – bet وبالتالى يتزايد هذا النوع من الالتزام بالبقاء واستمرار العمل بالمنظمة من تراكم استثمارات الفرد بالمنظمة ، أو مما أطلق عليه Becker, 1960 تراكم المراهنات الجانبية Side – bets .

وكما افترض Becker أن تزايد فترة بقاء الفرد بالمنظمة من المحتمل أن تزيد من مراهنات الفرد الجانبية وتراكم هذه المراهنات وتزايدها يؤدى إلى تزايد الخسائر التى تترتب على ترك الفرد للمنظمة ، بمعنى آخر بتزايد استثمارات الفرد فى المنظمة (سواء كانت الوقت أو الجهد أو سهولة الأداء أو غيرها من الاستثمارات التى يشعر الفرد أنه استثمرها فى المنظمة) كلما تتزايد الخسائر التى سوف يتكبدها الفرد أن هو ترك المنظمة وانتقل إلى منظمة أخرى .

الاحتمال الثانى الذى يمكن أن يتسبب فى تزايد الالتزام البقائى هو شعور الأفراد واعترافهم أنه من غير الممكن إيجاد بدائل مماثلة للمنظمة ، أو على الأقل أن هذا الاحتمال محدود مقيد .

الخلاصة أن بقاء الفرد فى المنظمة يرجع إلى سببين هما :

1- عدم رغبة الفرد فى التنازل عن استثماراته فى المنظمة والتى تراكمت خلال فترة عمله بالمنظمة .

2- قلة بدائل العمل المتاحة للفرد إذا ما قرر ترك المنظمة .

الالتزام المعيارى :

ويعرف بأنه "درجة إحساس الموظفين بالالتزام بالبقاء فى المنظمة النابع من شعورهم بالواجب أو الالتزام الأدبى واعتقادهم أن الشئ الصحيح والشئ الأخلاقى هو البقاء فى المنظمة" .

مقدمات الالتزام المعيارى :

اعتمد Allen, Meyer, 1990 فى شرح مقدمات الالتزام المعيارى على تفسير [1] Wiener, 1982 لمحددات الالتزام المعيارى وميكانزمات إنتاجه حيث عرض فى نموذجه أن الالتزام المعيارى نتيجة لجهود المنظمة فى خلق وتشكيل نوع معين من الإخلاص والولاء للمنظمة التى يعمل بها الفرد وذلك من خلال ما تراه من سياسات تسعى إلى دمج الفرد من الناحية الاجتماعية فى المنظمة وخلق الولاء والانتماء لها .

وبالتالى قد يتزايد الالتزام المعيارى نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية Socialization وعلى إدراك الفرد أن هذه العمليات تؤكد على بناء حالة من البقاء المخلص للمنظمة .

كذلك يعتمد النموذج على تفسير [2] Scholl, 1981 لميكانزمات إنتاج الالتزام ، حيث يتزايد الالتزام نتيجة لحصول الفرد على مزايا وفوائد معينة (مثال دفع نفقات رعاية الفرد صحياً ، أو دفع نفقات تعليمية ، أو تدريب الفرد بهدف زيادة مهارته) وهذه المزايا تخلق فى الفرد شعوراً بالالتزام المتبادل بينه وبين المنظمة .

---

(1) أنظر صـ129 : الى ص 135 من هذا الكتاب

(2) أنظر صـ141 إلى صـ143 من هذا الكتاب .

بمعنى آخر يشعر الفرد أن عليه واجب البقاء فى المنظمة ، أو شعوره بفضل المنظمة عليه ، الأمر الذى يترتب عليه الإحساس بالواجب فى البقاء فى المنظمة .

نتائج ومخرجات أشكال الالتزام :

بالرغم من أن الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى يجب أن ترتبط سلبياً بترك العمل ، فإن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام يقترح أن مخرجات سلوك العمل التى ترتبط بكل شكل من أشكال الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى يجب أن تختلف . وبمزيد من التحديد فإن Meyer et al., 1993 يقترح أن الالتزام الوجدانى ولحد ما وبصورة أقل الالتزام المعيارى يرتبط إيجابياً بالمخرجات الآتية :

1) أداء العمل .

2) المواطنة التنظيمية .

بينما الالتزام البقائى لا يرتبط أو يرتبط ارتباط سلبى بأداء العمل وبسلوك المواطنة التنظيمية .

ومن النتيجة السابقة يتضح لنا أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ينظر إلى الأشكال الثلاثة للالتزام على أنها أشكال مختلفة وليست متشابهة .

العلاقة بين الالتزام الوجدانى والبقائى والنية للبقاء فى العمل

أوجدت الدراسة ارتباط بين كل من الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى وبين دوران العمل والنية للبقاء فى المنظمة ، ولكن يجب ملاحظة أن طبيعة هذا الارتباط مختلفة فى الحالتين :

فى الحالة الأولى فإن الارتباط السيكولوجى بالمنظمة هو ارتباط وجدانى لذلك فـإن الفرد ذو الدرجة العالية من الالتزام يبقى فى المنظمة لأنه يرغب فى ذلك أو لأنـه يجب أن يبقى فى المنظمة .

وعلى النقيض من ذلك فإن الأفراد ذو الدرجة العالية من الالتـزام البقـائى يبقون فى المنظمة لأنهم يحتاجون إلى البقاء فى المنظمة أو لأنهم فى موقف يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء فى المنظمة ولا يمكنهم أداء شئ غير ذلك .

ومن المنطلق السابق فى تفسير طبيعة الاختلاف بين المفهومين فإننا نتوقع أن سلوكيات العمل التى يسلكها هؤلاء الذين لديهم سلوك التزام وجدانى يختلـف عـن سلوكيات هؤلاء الذين يرتبطون بالمنظمة ارتباط نابع من التزام بالبقاء وعدم تـرك المنظمة فقط وليس ارتباط وجدانى .

وكما قال Mowday et al., 1982 قبل ذلك فإن هؤلاء الذين يرغبـون فى المحافظة على عضويتهم بالمنظمة ، ويقررون ذلك فإنهم ستكون لهم رغبة قوية فى بذل جهد ملموس ومتميز لدفع المنظمة للأمام ويكون على النقيض من ذلك فإن الذين يشعرون بالأضطرار للبقاء فى المنظمة لتجنب التكلفة المادية أو أى نوع آخر من التكلفة ، فإنهم يؤدون الحد الأدنى من المجهود والعطاء الذى يجنبهم التعـرض للمسائلة وبالتالى يحافظ على عضويتهم للمنظمة ولن يبذلون شئ أكثر من ذلك .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى :

يقول Meyer et al., 1993 أن نموذج الأشكال الثلاثة للالتـزام التنظيمـى أحدث تطورات واضحة فى نظرية وبحوث الالتزام .

التطور الأول هو أنه أصبح ينظر إلى الالتزام على أنه مفهوم مركب ومعقـد ولـه ثلاث أشكال مختلفة وليست شكل واحد .

والنتيجة التى يجب أن تترتب على الاعتراف بأن الالتـزام يمكـن أن يأخـذ أشكال مختلفة ومتعددة ، فإن أصبح من الحتمى على الباحث فى الالتزام أن يحـدد نوع الالتزام الذى يهتم به ويقوم بدراسته ، كما يجب على أى باحـث أن يحـدد أن المقياس الذى يستخدمه من أجل قياس الغرض من دراسته وطبقاً لـشكل الالتـزام الذى يهتم به .

التطور الثانى هو أن البحوث التى تدرس الالتزام إلى كيانات معنوية أخـرى غير المنظمة (كالالتزام المهنى والالتزام إلى جماعات العمل والالتزام للنقابة) بدأت تنظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم ذو أبعاد متعددة وليس بعد واحد واستخدم النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى (الوجدانى – البقائى – المعيارى) سوف يساعد الباحثين على قياس الالتزام لتلك المجالات المختلفة

مقياس الالتزام التنظيمى ثلاثى الأبعاد

سبق القول أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى قد وضع على مرحلتين منفصلتين ، الأولى تم فيها صياغة بعد الالتـزام التنظيمـى الوجـدانى والالتـزام التنظيمى البقائى Meyer, Allen, 1984 وفى هذه المرحلة تم تعريـف الالتـزام الوجدانى بأنه "التوحد مع المنظمة والاندماج فيها" وتم قياس المفهـوم باسـتخدام 8 عبارات مستخدماً مدخل Construct approach to scale construction لقياس الالتزام الوجدانى (عبارات المقياس موضحة صـ181 فى نموذج البعدين) .

وتم أيضاً تعريف الالتزام البقائى "بأنه يعكس الدرجـة التـى يـشعر عنـدها الموظف أنه ملتزم للمنظمة تأثراً بالتكلفة التى تترتب على ترك المنظمة أو بـنقص بدائل العمل المتاحة" وباستخدام نفس الأسلوب السابق تم وضع 8 عبـارات تعكـس الالتزام البقائى (عبارات المقياس موضحة ص182 فى نموذج البعدين) .
وأوضحت الدراسة أن المقياسين أكثر قدرة من المقـاييس الأخـرى علـى عكـس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

وفى أوائل التسعينات أضاف كل من Allen, Meyer 1990 إلى نمـوذجهم "ثنائى البعد" البعد الثالث للالتزام وهو الالتزام المعيارى وعرفه بأنه الالتزام النـابع من الشعور بالواجب أو الالتزام الأدبى والاعتقاد أن الشئ الصحيح والأخلاقى هـو البقاء بالمنظمة" . وقام الباحثان بتطوير المقياس الثالث للالتـزام المعيـارى وهـو يتكون من 8 عبارات على نفس سياق تطوير مقاييس الالتزام الوجدانى والبقائى .

وبالتالى كانت الصياغة الأولى للمقياس ثلاثى الأبعـاد للالتـزام التنظيمـى تتكون من 24 عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام) واستخدم هـذا المقيـاس فـى (Youssef, 2000 كما Allen 1990; Meyer, Allen, 1991; Meyer) . وتم

اختبار المقياس وتقيمه فى دراسات (Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994; Cohen, 1996) . وأظهرت هذه المرحلة من تقييم المقياس أن بعض العبارات فى المقياس ذات تشبع ضعيف أو تحمل ضعيف بالعامل الذى تقيسه .

ويوضح جدول رقم (24) نتائج التحليل العاملى لدراسة Dunham et al., 1994 كما يوضح جدول رقم (25) نتائج تحليل دراسة Youssef, 2000

وبناء على نتائج الدراسات الميدانية فى اختبار وتقييم النموذج ، أجرى كل من Meyer, Allen, Smith, 1993 إعادة صياغة وتطوير لمقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، ولصياغة عبارات المقياس تم توزيع استمارة الاستقصاء على المبحوثين ، وتضمنت استمارة الاستقصاء 30 عبارة كتب كل منها لقياس بعد معين

معدلات الثبات لمقاييس الالتزام

م	الباحث أو الدراسة	المقياس المستخدم	عدد العبارات	معامل الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمى		
				الالتزام الوجدانى	الالتزام البقائى	الالتزام المعيارى
1	Meyer & Allen (1984)	Meyer & Allen 1984	8	0.84	0.74	-
2	McGee & Ford (1987)	Meyer & Allen (1984)	8	0.88	0.70	-
3	Meyer et al., 1993	Meyer et al., 1993	6	0.82	0.76	0.83
4	Hackett et al.. 1994	Allen & Meyer 1990	8	0.84	0.75	0.75
5	Dunham et al., 1994	Allen & Meyer 1990	8	0.84 - 0.74	- 0.73 0.81	0.78- 67
6	Cohen 1996	Allen & Meyer 1990	8	0.79	0.69	0.83
7	Jong – Wook et al.. 1997	Meyer ét al.. 1993	6	0.87- 0.86	- 0.58 0.64	- 0.78 0.76
8	Yousef 2000	Allen & Meyer 1990	8	0.85	0.88	0.79

جدول من إعداد المؤلف

من أبعاد الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى ، واحتواء الاستمارة على عدد أكبر من عبارات المقياس لتوفير قدر من المرونة لإجراء تحليل العبارة ، وتم اختيار أفضل العبارات المتضمنة فى مقياس الالتزام التى تم تشكيلها من 18 عبارة من

أفضل العبارات المتضمنة في مقياس الالتزام التي تم تشكيلها من 18 عبارة من الثلاثون عبارة ، وتقيس كل 6 عبارات بعد معين من أبعاد الالتزام وتم اختيار كل عبارة متضمنة في الاستقصاء على أساس تحليل العبارة الذى أجراه الباحثون .

مقياس الالتزام الجديد ذو الثماني عشر عبارة هو المقياس الذى تم تعديله عن النسخة الأولى ذات الأربعة وعشرين عبارة ، والتعديلات في المقياس من 24 عبارة إلى 18 عبارة تضمن الآتى :

- حذف عبارتين وجدانهما لهم تشبع ضعيف Low Loading بالعامل المتصلة به وهو الالتزام الوجداني وذلك في تحليل Confirmatory factor Analysis الذى أوضحه Meyer et al., 1990 والعبارتين هما :

1- أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتي مع من لا يعملون فيها .

2- أعتقد أنه من السهل لى أن ارتبط بمنظمة أخرى كما ارتبط بهذه المنظمة .

وهذه العبارات حذفت اختصاراً للمقياس أكثر من كونها حذفت بسبب عدم مناسبة العبارات للمقياس .

أما بالنسبة للالتزام البقائى فإن إعادة صياغته تضمنت استبعاد ثلاث عبارات من مقياس الالتزام البقائى منهم عبارتين معكوستين هما :

1- لا أخشى مما سوف يحدث لى إذا ما قررت ترك المنظمة في المستقبل القريب

2- لن يكون من المكلف جداً لى أن أترك المنظمة في المستقبل القريب وعبارة أخرى طويلة تم حذفها أيضاً

التغيرات في مقياس الالتزام المعيارى كانت أكثر حدة ، فقد تم إعادة صياغة عبارات مقياس الالتزام المعيارى بحيث تركز العبارات الجديدة أكثر على توضيح الشعور بالالتزام أو بالواجب الأدبي والأخلاقي نحو المنظمة الذى هو أهم خصائص الالتزام المعيارى كما تم صياغته فكرياً من الباحثان Meyer, Allen 1

جدول رقم (24)

Confirmatory factor analysis of 24 items – Allen & Meyer (1990) Organizational commitment Dunham et al., (1994)

Loading Factor			عبارات الالتزام	م
Factor 3	Factor 2	Factor 1		
		.53	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المنظمة.	1
		.46	أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتي مع من لا يعملون بها	2
		.60	لدى شعور حقيقي بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	3
		.30	أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بمنظمة أخرى كما أرتبط بهذه المنظمة	4
		.71	لا أشعر بأني جزء من أسرة واحدة كما ارتبط بهذه المنظمة	5
		.87	لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المنظمة	6
		.79	تمثل المنظمة معنى كبيراً جداً بالنسبة لي شخصياً	7
		.74	لا أشعر بالانتماء القوى لمنظمتي	8
	.43		لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت ترك المنظمة بدون أن أرتب لعمل مماثل	1
	.73		سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو احتجت إلى ذلك	2
	.75		أشياء كثيرة جداً في صميم حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت أني محتاج لترك المنظمة	3
	.44		لن يكون من المكلف جداً لي أن أترك المنظمة في المستقبل القريب	4
	.61		أن استمراري في العمل في المنظمة الآن يعكس اضطراري للعمل في المنظمة	5
	.57		أشعر أن لدى اختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة	6
	.85		أحد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة	7
	.59		واحدة من أهم أسباب استمراري في المنظمة هو أن تركها يحتاج إلى تضحية مني المنظمات الأخرى لا يمكن أن تقدم لي المزايا الكلية التي أحصل عليها	8
.35			أعتقد أن الأفراد في هذه الأيام يتنقلون من شركة لأخرى كثيراً جداً	1
.46			لا أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة	2
.50			الانتقال في منظمة إلى أخرى لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي	3
.65			واحدة من أهم أسباب استمراري في هذه المنظمة ، هو اعتقادي بأهمية الولاء وبالتالي بالالتزام الأدبي بالبقاء	4
.41			إذا حصلت على عرض آخر لعمل أفضل في مكان آخر ، فإني لا أشعر بأنه من العدل والحق أن أترك المنظمة	5
.54			لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها الفرد	6
.39			أن أفضل شئ يحدث هذه الأيام هو البقاء في منظمة واحدة طوال الحياة المهنية	7
			لا أعتقد أن الرغبة في الكون رجل المنظمة لها تأثير على	8

جدول رقم (25)

Confirmatory factor analysis of 24 items – Allen & Meyer (1990) Organizational commitment (Darwish 2000)

Factor 3	Factor	Loading	عبارات الالتزام	م
		.59	سوف أكون سعيداً جداً بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المنظمة	1
		.49	أتمتع بعرض ومناقشة أمور منظمتي مع من لا يعملون بها	2
		.69	لدى شعور حقيقي بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	3
		.62	أعتقد أنه ليس من السهل أن ارتبط بمنظمة أخرى كما ارتبط بهذه المنظمة	4
		.71	أشعر بأني جزء من أسرة واحدة في هذه المنظمة	5
		.78	أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع المنظمة	6
		.77	تمثل "المنظمة معنى كبيراً جداً بالنسبة لي شخصيا	7
		.77	لا أشعر بالانتماء القوى لمنظمتي	8
	.72		لا أخشى مما سوف يحدث إذا ما قررت ترك المنظمة بدون أن أرتب لعمل مماثل	1
	.72		سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو احتجت إلى ذلك	2
	.79		أشياء كثيرة جداً في صميم حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت أني محتاج لترك المنظمة	3
	.80		لن يكون من المكلف جداً لي أن أترك المنظمة في المستقبل القريب	4
	.64		أن استمراري في العمل في المنظمة الآن يعكس اضطراري للعمل في المنظمة	5
	.74		أشعر أن لدى اختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة	6
	.74		أحد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة	7
	.63		واحدة من أهم أسباب استمراري في المنظمة هو أن تركها يحتاج إلى تضحية منى المنظمات الأخرى لا يمكن أن تقدم لي المزايا الكلية التي أحصل عليها	8
.39			أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة	1
.42			لا أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً في كل الأحيان للمنظمة	2
.70			الانتقال من منظمة إلى أخرى لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي	3
.66			واحدة من أهم أسباب استمراري في هذه المنظمة ، هو اعتقادي بأهمية الولاء وبالتالي بالالتزام الأدبي بالبقاء	4
.53			إذا حصلت على عرض عمل أفضل في مكان اخر ، فإني لا أشعر بأنه من العدل ترك المنظمة	5
.74			لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها الفرد	6
.65			أن أفضل شيء يحدث للأيام هو البقاء في منظمة واحدة طوال الحياة الوظيفية	7

بمتوسط درجة العبارات المكونة للمقياس .كما يوضح جدول رقم (26) التحليل العاملى لعبارات المقياس وتحميلها على ثلاثة عوامل

جدول رقم (26)

Standardized parameter estimates for three – factor solution Meyer et al., (1993)

Factor 3	Factor 2	Factor Loading Factor 1	عبارات الالتزام	م
		.64	سوف أكون سعيدا جداً بقضاء كل حياتى المهنية فى هذه المنظمة	1
		.41	لدى شعور حقيقى بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	2
		.73	لا أشعر بأنى جزء من أسرة واحدة كما ارتبط بهذه المنظمة	3
		.68	لا أشعر بالارتباط العاطفى الوثيق مع المنظمة .	4
		.74	تمثل المنظمة معنى كبيراً جداً بالنسبة لى شخصياً	5
		.73	لا أشعر بالانتماء القوى لمنظمتى (معك)	6
	.59		سوف يكون من الصعب أن أترك المنظمة حتى لو احتجت إلى ذلك	1
	.67		أشياء كثيرة جداً فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا ما قررت أنى محتاج لترك المنظمة	2
	.50		البقاء فى المنظمة الآن ضرورة بنفس قدر كونه رغبة لى	3
	.70		أشعر أن لدى اختيارات قليلة جداً فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة	4
	.48		أحد النتائج السلبية القليلة التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة	5
	.45		ا: لم أكن بذلت الكثير من ذاتى فى هذه المنظمة فعلا لكنت فكرت فى العمل فى مكان آخر	6
.58			أنا لا أشعر بالواجب الأخلاقى بالبقاء فى المنظمة التى أعمل فيها حاليا	1
.63			لا أشعر أنه من الصحيح أو من العدل أن أترك المنظمة الآن حتى لو كان ذلك يمثل ميزة لى	2
.65			سوف أشعر بالذنب أو بالإثم إذا تركت منظمتى الآن	3
.75			أنا لن أترك منظمتى لأنى أشعر بالواجب الأدبى بالبقاء مع الأفراد العاملين فيها	4
.69			أنا مدين بقدر كبير لمنظمتى	5
.71			هذه المنظمة يستحق إخلاصى وولائى	6

الدراسات الميدانية فى النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى

أولاً : دراسة Meyer, Allen, Smith 1993

وتعتبر من الدراسات الأساسية فى وضع وتقييم النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى لسببين ، الأول أنها قامت بتطوير مقاييس الأبعاد الثلاثة للالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى ليصبح 6 عبارات بدلاً من 8 عبارات لكل بعد من أبعاد الالتزام

والثانى لأنها حاولت تطوير نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ليشمل متجه آخر من متجهات الالتزام هو الالتزام المهنى حير رأى الباحثون أنه من المنطقى أن يكون النموذج قابلاً للتطبيق على مجالات الالتزام الأخرى لذلك قامت الدراسة بتطوير مقاييس الالتزام المهني الوجدانى والالتزام المهنى البقائى والالتزام المهنى المعيارى واستخدمت تلك المقاييس الثلاثة فى اختبار مدى قابلية النموذج ثلاثى الأبعاد للتطبيق على الالتزام المهنى .

كما حاولت الدراسة أن تثبت أن الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى يمثل متغيرات مستقلة نسبياً عن الالتزام المهنى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى وكل من تلك المتغيرات له القدرة منفرداً على التنبؤ بسلوك العمل .

مجتمع البحث والعينة :

جمعت البيانات من عينتين الأولى256 من الطالبات فى مدرسة للتمريض والثانية 603 من الممرضات بالمستشفيات .

فروض البحث :

توقع البحث أن الالتزام الوجداني للمهنة سوف يكون أعلى بين الذين يشعرون بالرضا عن موقفهم الوظيفي الحالي مثل المكان الذي يعملون فيه والعمل الذي يؤدونه .

توقع البحث أن الالتزام البقائي في المهنة يرتبط إيجابياً مع المتغيرات التي تعكس زيادة في استثمارات الفرد في المهنة بينما الالتزام التنظيمي البقائي يرتبط مع المتغيرات التي تعكس زيادة استثمارات الفرد في المنظمة .

توقع البحث أن الالتزام المعياري سوف يكون أكبر من هؤلاء الذين لديهم إحساس عام بالواجب أو الالتزام تجاه الآخرين .

توقع البحث أن الالتزام الوجداني سوف يرتبط إيجابياً بينما الالتزام البقائي سوف يرتبط سلبياً بالمخرجات التي تفيد المنظمة كالأداء والمواطنة والاندماج في أنشطة المهنة بينما الالتزام المعياري سوف يرتبط مع الاندماج في الأنشطة التنظيمية المرغوبة .

استراتيجية البحث وطرق التحليل :

لأن الهدف الأول للبحث هو تحليل بيانات الالتزام للتعرف على العبارات التي يمكن أن تؤدي إلى قياس الالتزام الوجداني والبقائي والمعياري للأفراد في المنظمات فلقد أجرى البحث تحليل لثلاثون عبارة في عينة استطلاعية وتم تحليل العبارات التي لها معامل تحميل عالي على ما يمثل المفاهيم التي يتم قياسها ولاختيار العبارات فحص البحث أنماط التحميل من خلال عمليتي تحليل وبالتالي تم اختيار العبارات التي تتفق مع أعلى تحميل على المفهوم المطلوب قياسه وتحميل أقل على العاملين الآخرين مع عوامل الالتزام وتم التقليل من العبارات الإضافية أو الزائدة إلى الحد الأدنى بحيث أصبح المقياس يتكون من 6 عبارات فقط .

كذلك أجرى البحث تحليل لمعامل الصدق لمصفوفة التباين من البيانات لتحديد ما إذا كان الثلاثة أشكال للالتزام تقيس فعلاً مفاهيم مختلفة ومتباعدة وذلك باستخدام Lisrel 7 وذلك لتحديد إذا ما كان .

- افتراض مفهوم ذو ثلاثة عناصر أكثر صدقاً وصلاحية للبيانات من افتراض مفهوم واحد بديل والمفهوم البديل كان تحميل عامل واحد (وفيه كل عبارات الالتزام تحمل على عامل واحد) .
- تحليل مفهوم افتراض آخر ذو عالمين :

وطبقاً لهذا الافتراض فإن عبارات الالتزام الوجداني وعبارات الالتزام البقائي تصف عامل واحد ، بينما عبارات الالتزام المعياري تعبر عن العامل الثاني .

كذلك عمل البحث على تمييز صدق النماذج السابقة بحساب مؤشرين رئيسيين :

1) مؤشر Relative noncentrality index ويرمز له RNI
2) مؤشر Parsimonious normed index ويرمز له PNFI

وطبقاً للتحليلين فإن القيمة الأعلى للمؤشرين تدل على صدق أعلى للبيانات كذلك تم استخراج قيمة Chi – square التي قدمها البحث .

وتوصل البحث إلى أن قيمة كل من المؤشرين PNI & PNFI كانت أعلى لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وكذلك قيمة (X^2) مما يؤكد أن تحليل مفهوم الالتزام التنظيمي والالتزام المهني إلى ثلاثة مكونات أو أشكال يقوم لنا أفضل صدق للبيانات .

جدول رقم (27)

مؤشرات الصدق الكلية لمقاييس الالتزام المهنى

عينة البحث 530

النموذج	X2	Df	RNI	PNFI
نموذج العدم	7871.98	171	–	–
نموذج العامل الواحد	1005.51	135	0.887	0.782
نموذج العاملين	597.66	134	0.940	0.823
نموذج الثلاث عوامل	347.88	132	0.972	0.845

RNI = relative noncentarality index
RNFI = Parsimonious normed fit index

مؤشرات الصدق لا تستعمل مع فرض العدم =

جدول رقم (28)

مؤشرات الصدق الكلية لمقاييس الالتزام بالمهنة والالتزام التنظيمى

النموذج	X2	Df	RNI	PNFI
نموذج العدم	36838.97	666	–	–
نموذج الثلاث عوامل	2851.37	591	0.938	0.88
نموذج الستة عوامل	1588.15	579	0.972	0.893

نتائج الدراسة :

توافقت الارتباطات التى توصلت إليها الدراسة مع توقعات الدراسة فقد أوجدت علاقة ارتباط إيجابى معنوى بين الثلاثة أشكال من الالتزام للمنظمة والالتزام للمهنة وبين العمر وعدد السنوات بالمنظمة .

بينما ارتبط الالتزام الوجدانى للمنظمة وللمهنة ارتباط إيجابى مع التوافق مع اختيارات الشخص للعمل أو التخصص ومع اختيار المنطقة الجغرافية التى يعمل بها

جدول رقم (29)

الارتباطات بين المتغيرات فى تحليل الستة عوامل للالتزام

6	5	4	3	2	1	المتغيرات
					-	1- الالتزام الوجدانى بالمهنة
				-	+0.117	2- الالتزام البقائى المهنى
			-	+0.215	+0.485	3- الالتزام المعيارى المهنى
		-	+0.333	0.027	0.431	4- الالتزام الوجدانى للمنظمة
	-	0.062-	+0.152	+0.743	+0.191-	5- الالتزام البقائى للمنظمة
	-+0.151	+0.737	+0.618	+0.119	+0.355	6 الالتزام المعيارى للمنظمة

كما ارتبطت معدلات الرضا عن العمل ارتباط إيجابى مع الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى والالتزام البقائى لكل من المنظمة والمهنة .

وكما توقعت الدراسة ارتبط كل من الالتزام المعيارى لكل من المنظمة والمهنة ارتباط إيجابى بالشعور بالالتزام نحو الآخرين .

كما تحققت توقعات الدراسة فى افتراض هام ورئيسى للدراسة فقط ارتبطت الثلاثة أشكال للالتزام للمهنة ارتباط سلبى بالنية لترك الوظيفة .

كذلك ارتبط الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى ارتباط إيجابى مع الاندماج فى الأنشطة المهنية ، بينما الالتزام بالبقاء ففى المنظمة لم يحقق ارتباط بالاندماج فى الأنشطة المهنية .

ارتبطت مقاييس الالتزام التنظيمى ارتباط معنوى بالرغبة فى تــرك الوظيفــة ومع الأنشطة المهنية وخصوصاً الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى ارتبط ارتباط سلبى بالرغبة فى ترك الوظيفة .

ارتبط الالتزام المعيارى ارتباط إيجابى بالأنشطة المهنية بينما الالتزام بالبقــاء فى المنظمة فقد ارتبط ارتباط سلبى بالأنشطة المهنية .

وفيما يتعلق بنتائج مخرجات الالتزام فقط ارتبط كل من الالتزام المهنــى والالتــزام التنظيمى ارتباط إيجابى مع عدد من متغيرات المخرجات التنظيمية .

فقد ارتبط الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى للمنظمة ارتباط سلبى بالنية لتــرك العمل وكذلك الالتزام المهنى .

وبالمثل ارتبط الالتزام الوجدانى للمنظمة والالتزام المعيارى للمنظمة والمهنــة بمتغيرات عدم الرضا (التعبير عن الرأى ــ الولاء) بينما ارتبطوا ارتبــاط إيجــابى مع الاستخدام الفعال للوقت والغياب الاختيارى.

ارتبط كل من الالتزام البقائى للمنظمة وللمهنة ارتباط إيجابى مع قياس السلبية ، ارتبط الالتزام التنظيمى فقط ارتباط معنوى مع تقديرات تقييم الأداء التى وصــفها المشرفون عن المرؤوسين .

ولتحديد إذا ما كان الالتزام المهنى يؤدى إلى مــساهمة متميــزة للتنبــؤ بالمتغيرات التى تشكل مخرجات الالتزام ، أجرى البحث تحليــل انحــدار متعــدد المراحل ، فقد قام الباحثون بإدخال متغير الالتزام التنظيمى فــى البحــث أولاً ثــم أدخلوا متغيرات الالتزام المهنى.

وأن ما نخرج به من نتائج الدراسة هو التغير في مساهمة الارتباطات المتعددة في النتيجة النهائية لمقاييس الالتزام المهنى وتوضح نتائج الدراسةأن الالتزام المهنى يزيد المقدرة على التنبؤ بترك العمل (الوظيفة) بينما الالتزام المهنى يضعف القدرة على التنبؤ بمعنوية بالأنشطة المهنية ، والرغبة فى ترك العمل ، والمنظمة والولاء والسلبية والغياب الاختيارى والتأخير ومساعدة الآخرين واستخدام الوقت .

وفحص الارتباطات بين العوامل فى تحليل الثلاث عوامل أثبتت (وكما كان متوقع) أن الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى للمهنة ارتبطا ارتباطاً معنوياً .
بينما كان الارتباط بين الالتزام الوجدانى والالتزام بالبقاء صغير نسبياً وسلبى ولكن معنوى (r = 0.227)
كذلك أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوى بين الالتزام البقائى والالتزام المعيارى مقداره (r = 0.23) .

ولتحديد إذا ما كان الالتزام التنظيمى يختلف عن الالتزام المهنى أجرى الباحثون تحليل إضافى لمؤشرات Confirmatory factor analysis حيث قارن الباحثون بين ملائمة وصلاحية مفهوم مكون من ستة عوامل (ثلاثة عوامل التزام مهنى وثلاثة عوامل التزام تنظيمى) مع ملائمة وصلاحية مفهوم مكون من ثلاثة عوامل (حيث تكون كل عبارات الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى الوجدانى عامل واحد وكل عبارات الالتزام البقائى سواءاً للمنظمة أو للمهنة عامل ثانى وكل عبارات الالتزام المعيارى سواء للمنظمة أو للمهنة عامل ثانى وكل عبارات الالتزام المعيارى سواء للمنظمة أو للمهنة عامل ثالث) .

وكما توضيح بيانات الدراسة جدول رقم (28)
أن نموذج الستة عوامل يقدم لنا ملائمة وصلاحية أعلى من نموذج الثلاثة عوامل وهذا يعنى أن الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى يختلف عن مفهوم الالتزام المهنى بأبعاده الثلاثة الوجدانى والبقائى والمعيارى .

ويحاول الباحثون تفسير الارتباط الإيجابى القوى الذى ظهر بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى (وهو ارتباط أكبر من الارتباطات التى ظهرت فى الدراسة السابقة) بقولهم :
أن الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يرتبطوا بخبرة الأفراد الإيجابية فى العمل ، وتبعاً لذلك فإن تطوير تلك الخبرة الإيجابية يمكن أن يؤدى إلى تزايد الارتباط الوجدانى والشعور بالالتزام أو بالواجب للبقاء فى المنظمة أو كل منهم إلى ذلك الكيان المرتبط بتلك الخبرة (سواء كانت المنظمة أو المهنة) وليس مؤكد تماماً إذا ما كان تزايد الخبرة الإيجابية سوف تؤدى إلى تزايد الالتزام الوجدانى أو الالتزام المعيارى أو كل منهما فى نفس الوقت .

ولتفسير الاختلاف بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يقول الباحثان أنه بالإضافة إلى المقدمات المتميزة للالتزام المعيارى فإنه اتجه لأن يرتبط بمخرجات تنظيمية تختلف عن الالتزام الوجدانى وأحد الاختلافات الهامة بينهم تأتى من التأثير النفعى لكل منهم أو من فائدة كل منهما أو عمر كل منهما ، حيث التأثير النفعى للالتزام المعيارى يمكن أن يعيش أقل من الالتزام الوجدانى (كأن يسدد فرد معين دين عليه للشركة).

ويرى الباحثان أن دراسة مقدمات العمليات المتضمنة فى الالتزام المعيارى تحتـــاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

وبالتالى تكون نتائج دراسة Meyer et al., 1993 أقدمت دليلاً على إمكانية تعميم نموذج Meyer, Allen ذو الثلاثة أشكال للالتزام علـــى الالتـــزام المهنـــى وقدمت أدلة على إمكانية تعميم النموذج حيث أثبتت الدراســـة بالأدلـــة القاطعـــة أن الثلاثة أشكال للالتزام المهنى ترتبط بمعاملات ارتباط مختلفة ونتائج مختلفة ، كمـــا أن تحليل (CFA) لمقاييس الالتزام المهنى والتنظيمى أظهر فعلاً أنه يمكن أن نفرق بين الأبعاد الثلاثة للالتزام المهنى والتنظيمى .

كما استطاعت الدراسة أن تساهم مساهمة خاصة فى تطوير مقـــاييس ثابتـــة للالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى والمعيارى والالتزام المهنى ثلاثى الأبعاد .

أثبتت الدراسة كذلك أن أبعاد الالتزام ليست مستقلة بالكامل وأن هناك ارتباطات موجبة خلال المكونات بين الالتزام الوجدانى والمعيارى وهـــذا مـــا يتوافـــق مـــع دراسات سابقة Allen, Meyer, 1990; Hackett et al., 1992 .

دراسات تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى

دراسة Dunham, Grube, Casaneda

ويرى هؤلاء الباحثين أن النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى قد قـدم الدلائل والمؤشرات أن تعريفات أبعاد الالتزام المختلفة التى قدمها Allen, Meyer 1990 وطرق قياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيـارى التـى طوروها أصبحت حقيقة ملزمة وحتمية (P. 370) إلا أن البحـوث التـى جمعـت الأبعاد الثلاثة فى دراسة واحدة قليلة .

كما أكدوا أن هناك عدم فهم كامـل للأبعـاد المتعـددة للالتـزام التنظيمـى وخصوصاً ما يتعلق بالأبعاد الفرعية والخاصة بالالتزام البقائى النابع مـن نقـص بدائل العمل المتاحة P. 370

كما أن كل من McGee, Ford, 1987; Meyer et al., 1990 أكدوا مـن خلال دراساتهم أنهم لاحظوا وجود بعدين فرعيين لبعد الالتزام البقائى وهما :

1) الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية المرتفعة .
2) الالتزام البقائى النابع من نقص بدائل العمل المتاحة .

واعتقدوا أن هذين البعدين يجب أن يكون لهم ارتباطات مختلفة بغيرهم من المفاهيم

وقالوا لقد فحص Meyer et al., 1989 بعدى الالتزام البقائى الفـرعيين ووجدوا ارتباط سلبى بين كل منهم وبين معدلات الأداء والترقية وكان الارتباط بين الالتزام البقائى النابع من نقص بدائل العمل المتاحة وبين معـدلات الأداء والترقيـة أكبر من الارتباط بين الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية المرتفعة وبـين معدلات الأداء والترقية ، ولكن لم يتعمقوا فى معرفة تلك العلاقـة بالقـدر الكـافى والمرضى .

ويرى الباحثون أن المناقشة النظرية لمفـاهيم الالتـزام الوجـدانى والبقـائى والمعيارى والتعريف الإجرائى ضرورة حتمية قبل قبول النموذج وبالتالى مـا زال هناك قليل من الجدل حول الثلاثة مكونات أو أبعاد .

ففى إحدى الدراسات Randall, Fedor, Longenecker, 1990 وجـد أن الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يرتبطوا ارتباط معنوى بالسلوك الالتزامـى ، بينما وجد أن الالتزام البقائى يرتبط ارتباط قليل أو لم يوجد لـه ارتبـاط بالـسلوك الالتزامى .

ومن ناحية أخرى إن الاهتمام بالالتزام المعيارى قليـل بالمقارنـة بـالالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

تم تصميم الدراسة بحيث تواجه القيود والمحددات على الدراسات السابقة فـى نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، وبالتالى توسعت الدراسة فى فحص إذا ما كانت الأدوات والمقاييس التى استخدمها Allen, Meyer, 1990 تقدم لنا إجراءات قياس مفهوم الالتزام التنظيمى ثلاثى الأبعاد طبقاً لتعريف كـل بعـد مـن الأبعـاد المختلفة .

ولأن تركيز الدراسة المبدئى على إجراءات القياس لذلك فـإن الدراسـة لـم تحاول أن تبنى نموذج نظرى متكامل لذلك اعتمدت الدراسة فى اختيار المتغيـرات على الأبحاث السابقة ، واستعانت الدراسة بدراسة Mahieu, Zajac, 1990 لـذلك اختارت الدراسة عدد مـن العلاقـات التـى اختبرهـا Mathieu, Zajac, 1990 باستخدام التحليل البعدى Meta – analysis واعتمد فيها على دراسات ذات عينات صغيرة .

الدراسة فحصت مدى توافر خصائص المقاييس السيكومترية Psychometric Characteristics لمقاييس الالتزام التنظيمى التى قـدمها Allen, Meyer 1990 مثل الثبات وتكوين العامل Reliability and factor structure .

وتم مقارنة تلك المقاييس بمقياس قائمة استقصاء الالتـزام التنظيمـي OCQ الذى قدمه Porter et al., 1974 .

ولأنه ربما يبدو نوع من عدم القبول بالنظر إلى طبيعة بعض العبارات التـي تكون مقياس الالتزام البقائى فى كتابات McGree, Ford, 1987 لـذلك توجهـت الدراسة إلى فحص تلك العبارات جيداً .

وبناء على الدراسات السابقة فى النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى توقع الباحثون أن أدوات القياس التى قدمها Allen, Meyer 1990 سـوف تميـز بـين الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وسوف تصل تلك المقـاييس إلى درجة ثبات كافية ومقبولة .

توقع الباحثون أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى سوف تتقارب مع الالتزام الوجدانى وتختلف عن مقياس الالتزام البقائى والالتزام المعيارى فى مقياس Allen, Meyer 1990 .

كذلك فإن الدراسة تفحص العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمى المختلفة وبين عدد من المقدمات المختارة فى الدراسة الميدانية السابقة والأطر النظرية السابقة للمفاهيم .

التحليل الإحصائى للدراسة :

يرى الباحثون أن تحليل Confirmatory factor index يتيح للبـاحثين أن يظهروا المحددات والقيود التى تصاحب المفهوم المفترض والمبنـى علـى إطـار نظرى معين ، ويوضح شكل إحصائى كيف يفسر التباين بـين المتغيـرات القيـود النظرية التى ترد على المفهوم المفترض .

ويعتمد الباحثون على تحليل Hom & Gliffeth, 1991 الذى لاحظ فيـه مـن خلال المقارنة بين المقاييس المختلفة المتنافسة أن تحليـل (CFI) يمكـن أن يقـدم مفاهيم فكرية بتحديد المفاهيم العشوائية التى تختلط مع مفهوم معين ، واستخدام هذا الأسلوب يسهم فى تقديم قاعدة نظرية مقنعة لمفهوم الالتزام التنظيمى .

واعتقد الباحثون Dunham et al أن هذه الطريقة من التحليل خصصت لفحص البناء الهيكلى لمفهوم الالتزام التنظيمى المركب ، لذلك استخدم الباحثون تحليل Confirmatory factor analysis لفحص مكونات العامل لمقاييس Allen, Meyer 1990 ذو الثلاث عوامل (الوجدانى — البقائى — المعيارى) والمقاييس الفرعية التى يحتمل أن تتفرع من أى عامل من هذه العوامل .

وكان الافتراض الإحصائى الرئيسى أن النموذج الذى يقيس ثلاثة عوامل (وجدانى — بقائى — معيارى) سوف يثبت لنا أنه أكثر ملائمة وصلاحية للبيانات المجمعة من الدراسة .

كذلك توقع الباحثون أن الالتزام البقائى يتكون من عاملين فرعيين هما (عامل الالتزام البقائى الناتج من الشعور بالتضحية الشخصية الكبيرة ، وعامل الالتزام البقائى الناتج من نقص بدائل العمل المتاحة) ، وبالتالى افترضت الدراسة أن النظر إلى الالتزام البقائى باعتبار أنه نموذج ذو عاملين يقدم لنا صلاحية وملائمة أكثر للبيانات من النظر إليه باعتباره نموذج ذو عامل واحد .

كذلك فحص الباحثون عدد من نماذج تحليلية باستخدام تحليل Confirmatory analysis والتى اختبرت مدى كون قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ تتقارب مع مقياس الالتزام الوجدانى وتتباعد وتختلف عن مقياس الالتزام البقائى والالتزام المعيارى .

كذلك توقع الباحثون أن نموذج قياس الثلاثة عوامل (قائمة الالتزام التنظيمى أو الالتزام الوجدانى كعامل والالتزام البقائى كعامل ثانى والالتزام المعيارى كعامل ثالث) يقدم لنا نموذج أفضل من حيث البيانات من الاعتماد على نموذج أربعة عوامل هى (قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى كعامل والالتزام الوجدانى عامل آخر والالتزام البقائى عامل ثالث والالتزام الوجدانى عامل رابع) .

ولتقييم النماذج تم استخدام مقاييس متعددة الصلاحية والصدق كما أوحى كل من Bollen, Cong, 1993 بالإضافة إلى فحص المعنوية الإحصائية للتقديرات البارامترية والمقاييس التى استخدمتها الدراسة هي:

- مقياس Normed Fitindex والذى قدمه Muloik et al., 1989
- مقياس "مؤشر الصدق المقارن" Comparative fit index الذى قدمه Bentler, 1990
- مقياس Tucker – Lewis, 1973
- مقياس "المؤشر غير المعيارى" No Normed Index والذى قدمه Bentler, 1990

واستخدام تلك المؤشرات تم بالإضافة إلى اختبار Chi – square ، هذا بينما استخدمت الدراسة الارتباط البسيط لقياس مقدمات ومخرجات الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى .

نتائج الدراسة :

أولاً : نتائج تحليلات Confirmatory factor index

يوضح الشكل رقم (30) نتائج تحليل صدق العامل لعدد 24 عبارة التى تمثل مقياس Allen, Meyer, 1990 ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى .

وتؤيد نتائج الدراسة المقاييس ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمى وهى مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى .

وأوضحت الدراسة من خلال الثلاثة عينات أن النموذج المائل لثلاثة عوامل قدم لنا مؤشرات صدق أعلى مما أدعى إليه النموذج المتعامد للثلاثة عوامل حيث كانت (NFI & CFI, drop > 0.01) .

ويقول الباحثون أنه يجب أن نلاحظ أنه بالرغم من أن معايير Rigorous Standard لتقييم الاختلافات بين المقاييس فى صدق التطبيق ما زالت لم تتطور

جدول رقم (30)

تحليل صدق العامل لعبارات الالتزام البقائى

م	العبارة	تحميل العامل	
		1	2
CC1	أنى لا أخشى ما سوف يحدث إذا ما قررت ترك العمل بدون الحصول على عمل بديل	0.520	0.00
CC2	سوف يكون من الصعب على أن أترك العمل حتى لو أردت ذلك	0.873	0.00
CC3	أشياء كثيرة فى صميم حياتى سوف ترتبك إذا ما قررت ترك المنظمة فى الوقت الحالى	0.866	0.000
CC4	لن يكون من المكلف جداً أن أترك المنظمة فى المستقبل القريب	0.567	0.000
CC5	بالرغم من الحقيقة المعروفة الآن ، وهى أن البقاء فى المنظمة ضرورة لى بقدر كونها رغبة فى نفس الوقت	0.000	0.698
CC6	أشعر أن لى مبررات قليلة جداً للنظر فى ترك المنظمة	0.000	0.719
CC7	أحد النتائج السلبية القليلة التى تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة بدائل العمل المتاحة	0.000	0.664
CC8	واحدة من أهم أسباب استمرارى فى هذه المنظمة هو أن تركها سوف يحتاج إلى تضحية من المنظمات الأخرى لم تقدم لى المزايا التى أحصل عليها	0.000	0.482

المصدر : Dunham et al., 1994

بعد فإنه من المعتاد أن تعتبر الاختلافات أقل من 0.01 غير مفيدة فى التطبيق العملى طبقاً لآراء Hom , Griffeth, 1991; Widaman, 1985 وبالتالى فإن تحليل المجموعات المعقدة يدعم ويؤيد صدق النموذج المائل للأبعاد الثلاثة فى العينات الثلاثة ، كذلك يؤيد تحليل المجموعات الثلاثة افتراض عدم تغير مصفوفة تحميل العامل والتباين والتغاير .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن مقاييس البعدين للالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية والالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل حققا ارتباط إيجابي مقداره (r = 0.74) .

ويبدو أن البعدين الفرعيين للالتزام البقائي (التضحية الشخصية – نقص البدائل) متقبلين أو متطابقين مع البعدين الفرعيين الذى تعرف عليهم كل من (McGee, Ford; Meyer e al.) .

بينما لم تتطابق العبارات الخاصة بتحديد كل بعد من البعدين فى هذه الدراسة وفى الدراسات السابقة ، والجدول رقم (31) يوضح ذلك .

أيدت نتائج تحليل صدق العامل CFA الذى تم تجميع 15 عبارة من قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ وعدد 24 عبارة من مقياس Allen, Meyer, 1990 الفرض الأول للدراسة الذى يتوقع أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى والالتزام الوجدانى متقاربين ، بينما قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى وكل من الالتزام البقائى والالتزام المعيارى متباعدين .

الثبات والارتباطات الداخلية :

كانت مقاييس الثبات الداخلية لكل مقاييس الالتزام مقبولة وكان مدى معامل ألفا لقائمة الاستقصاء الالتزام التنظيمى 0.89 – 0.90 وتتراوح من 0.73 – 0.812 للالتزام الوجدانى ، 0.54 – 0.75 للالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية وكذلك من 0.67– 0.78 للالتزام المعيارى .

جدول رقم (31)

معاملات ألفا لمقاييس الالتزام التنظيمى

م	مقياس	مدى معامل ألفا
1	مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ	0.90 – 0.89
2	الالتزام الوجدانى	0.87 – 0.74
3	الالتزام البقائى	0.81 – 0.73
4	الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية	0.75 – 0.54
5	الالتزام البقائى النابع من نقص البدائل	0.78 – 0.58
6	الالتزام المعيارى	0.78 – 0.67

المصدر : Dunham, J., Grube & Castaneda, 1994

كما يوضح الجدول رقم (32) معاملات الارتباط بين المقاييس

جدول (32)

معاملات الارتباط بين مقاييس الالتزام

م	المقياس	1 OCQ	ACS 2	3 CCS	4 CCHS	5 CCH	6 NCS
1	مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى OCQ	– 0.89 0.90					
2	الالتزام الوجدانى ACS	– 0.77 0.67	– 0.74 0.87				
3	الالتزام البقائى CCS	– 0.01 0.23	– 0.20 0.24	– 0.73 0.81			
4	الالتزام البقائى المبنى على التضحية الشخصية cchs	– 0.01 0.33	– 0.01 0.23	0.061 0.90 –	– 0.54 0.75		
5	الالتزام البقائى المبنى على نقص البدائل ccli	– 0.16 0.07	0.35 0.09	– 0.26 0.91	– 0.53 0.61	0.58 – 0.38	
6	الالتزام المعيارى NCS	– 0.37 0.37	– 0.34 0.50	– 0.11 0.21	0.8 0.21	0.8 – 0.21	0.67 – 0.78

تقييم الباحثون للنموذج من خلال التسعة دراسات الفرعية التي أجريت هو أن أدوات القياس التي قدمها لنا Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1991 تقدم لنا مقاييس جيدة وتطبيقية لأبعاد مفهوم الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد بأشكاله المختلفة (الالتزام الوجداني ــ الالتزام البقائي ــ الالتزام المعياري) بالرغم من أن هذه المقاييس تستحق مزيد من التطوير لها وبالتالي فإن الدراسة قدمت تأييداً قوياً للمفهوم المركب ثلاثي الأبعاد في تعريف الالتزام .

بينما ظهر أن بعد الالتزام البقائي له بعدين فرعيين هما الالتزام البقائي النابع من التضحية الشخصية المرتفعة والالتزام البقائي النابع من نقص بدائل العمل .

، النتائج السابقة مبنية على تحليل Confirmatory factor analysis ومن أشكال العلاقات التي تم ملاحظتها بين الأبعاد الفرعية وبين مقدمات الالتزام .

كذلك يرى الباحثون أن تحليل صدق العامل لكل من عبارات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي وعبارات مقياس Allen, Meyer, 1990 أوضحت أن عبارات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي مشبعة أو محملة Loading with مع عبارات الالتزام الوجداني على عامل واحد . ويرى الباحثون أن هذا ليس مدهشاً أو غريباً لأن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي OCQ ذات البعد الواحد تتوافق مع مقياس الالتزام الوجداني وتختلف عن مقياس كل من الالتزام البقائي والالتزام المعياري (حيث تراوحت قيمة الارتباط بين OCQ وبين الالتزام الوجداني من 0.77 – 0.87) .

هذا بالإضافة إلى أن أنماط ارتباطات قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي بمتغيرات المقدمات كانت تلك التي وجدت في دراسة Meyer, Allen .

ومما سبق توصل الباحثون إلى نتيجة أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقياس الالتزام الوجداني تقدم لنا نفس المعلومات ، وهذا يقترح أن البحوث السابقة التي

ومما سبق توصل الباحثون إلى نتيجة أن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي ومقياس الالتزام الوجداني تقدم لنا نفس المعلومات ، وهذا يقترح أن البحوث السابقة التي استخدمت فيها قائمة إستقصاء الالتزام التنظيمي يجب أن تفسر البعد الوجداني فقط من مفهوم الالتزام التنظيمي.

دراسة Hackett, Bycio, Housdor, 1994 :

وفى هذه الدراسة أجرى الباحثون Hackett et al., 1994 تقييم إضافى لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، الالتزام الوجدانى ــ الالتزام البقائى ــ الالتزام المعيارى والمسمى بنموذج Meyer, Allen .

ويقول الباحثون أنهم أجروا الدراسة استجابة للنداءات الحديثة لإعادة تنقية مقاييس الالتزام وتقييم العلاقات المتباعدة مع مخرجات العمل التى نادى بها Meyer, Allen, 1991; Riechers, 1985 .

الإطار النظرى للدراسة :

قدم الباحثون تصورهم الخاص عن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الذى تم اختباره كالآتى :

أولاً : مفاهيم الالتزام التنظيمى :

كتب الباحثون أن أحد المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمى هو النظر إلى الالتزام فى مصطلحات الارتباط الوجدانى ، حيث يتواحد الفرد مع المنظمة وبناء على ذلك يلتزم بدفع أهدافها إلى الأمام وهذا الالتزام الوجدانى غالباً ما يقاس باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (Mowday et al., 1982; O.C.Q) .

وتعرف النظرة الثانية للالتزام التنظيمى بنظرية الرهان ــ الجانبى وهى مشتقة من نظرية Becker 1960 حيث نظر إلى الالتزام بأنه أقل وجدانية وأكثر حسابية ويعكس تزايد الاعتراف بتزايد وتراكم العوائد من المنظمة (الرعاية الاجتماعية ــ الأقدمية) والتى تربط الفرد فى منظمة معينة وهذه النظرة إلى الالتزام غالباً ما

تقاس بمقاييس طورها (Ritzer, Trice, 1969) وعدلها مرة أخرى Hrebiniak, Alutto, 1972 .

وقد أطلق Meyer, Allen على هاتين النظريتين مسمى الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وزعم أن هذين النوعيتين من الالتزام هي مفاهيم موجودة مختلطة مع بعضها في أغلب الدراسات .

وبناء على الإطار السابق تم تطوير مقياسين لقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي (Meyer et al., 1990) ثم بعد ذلك فرقوا بين الالتزام الوجداني وبين الالتزام المعياري Allen, Meyer 1990 وبين الالتزام البقائي وبين الالتزام المعياري .

والالتزام المعياري يقصد به شعور الموظفين بالالتزام بالاستمرار في المنظمة وهذا الالتزام ناتج من استدماج الضغوط القيمية .
Internalization of normative pressure المتولدة لدى الفرد والسابقة على دخوله في المنظمة مثل التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

وباكتمال انضمام البعد الثالث ولد وتطور نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي وتم اقتراح ثلاثة مقاييس مختلفة للثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen 1991 .

اختبار نموذج الأبعاد الثلاثة :

أولاً : الخصائص السيكومترية :

أحد الدلائل الميدانية التي في صالح نموذج Meyer, Allen 1991 ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي هو معاملات الثبات المقبولة والمتفقة التي أوضحتها

دراسات Allen & Meyer 1990; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, 1984; Meyer et al., 1989 .

كذلك فإن تحليل العامل Factor analysis الاستكشافي أيد وجود ثلاث أبعاد مختلفة على الأقل لهذا النموذج من خلال دراسات Allen, Meyer, 1990; Bunham, Grube 1991; McGee, Ford, 1987.

وهناك شك بخصوص مدى صدق العامل الرابع أو المكون الرابع حيث جادل McGee, Ford, 1987 فى أن مقياس الالتزام البقائى يتكون مقياسين فرعيين :

الأول : يقيس التضحية الشخصية المرتبطة بترك المنظمة (CC: Hisac) .

الثاني : يقيس إدراك نقص بدائل العمل المتاحة (CC: lo Alt)

حيث وجد الباحثان أن المقياس الأول يرتبط ارتباط إيجابى بمقياس الالتزام الوجدانى بينما الثانى يرتبط ارتباط سلبى بالالتزام الوجدانى .

بالإضافة إلى أن Confirmatory factor analysis يتضمن مقياسين فقط هما مقياس الالتزام الوجدانى ومقياس الالتزام البقائى .

وأحد أهداف هذه الدراسة هو فحص البناء التكوينى factor structure لمقاييس Allen, Meyer 1990 وذلك بتجميع الثلاثة مقاييس للالتزام التنظيمى (الوجدانى ـ البقائى ـ المعيارى) فى تحليل Confirmatory factor analysis واحد وذلك مع استخدام عينة كبيرة من الممرضات حيث يقارن إحصائياً :

- نموذج عامل واحد أو مكون واحد .
- نموذج ثلاثى العوامل أو ثلاثى المكونات .

- نموذج رباعى العوامل أو رباعى المكونات .
-

مقدمات وارتباطات الالتزام :

يعترف الباحثون أن المقدمات المقترحة للأشكال المختلفة للالتزام هى مقدمات لتأييد وتدعيم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ولإثبات أن الثلاثة أشكال للالتزام هى أبعاد مختلفة أو أشكال مختلفة وليست شكل واحد ، وبالتالى فإن هذه المقدمات مجرد بداية لبناء النموذج Allen, Meyer, 1990; Dunham, Groub, 1990 وبالتالى ليست هى حصراً للمتغيرات التى تمثل مقدمات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمى.

ولقد اقترح كل من Allen, Meyer, 1990 أن خبرة الأفراد فى العمل باعتبارها ترتبط بالشعور بالجدارة الشخصية مثل (تحدى العمل ونطاق العمل Job scope ، والفرصة للتعبير عن النفس سوف تؤثر بشكل مباشر على الالتزام الوجدانى ، وطبقاً لذلك توقع الباحثون أن الالتزام الوجدانى يتأثر بمتغيرين هما :

1- الرضا العام عن العمل ، طبقاً لمقياس Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Poul 1989 .
2- درجات مقياس الدوافع الخاص بالاستقصاء المتعدد لتصميم العمل Motivation scale of multimethod job design questionnaire والذى يرمز له بالرمز (MJDQ) والذى قدمه Compion, Thayer, 1985 .

نفترض الباحثون أن هذين المتغيرين سوف يرتبطان بالالتزام الوجدانى أكثر من ارتباطهما بأى شكل آخر من أشكال الالتزام البقائى أو المعيارى.

كذلك افترض الباحثون أن قائمة استقصاء الالتـزام التنظيمـي (O.C.Q) سـوف ترتبط أيضاً وبقوة بالالتزام الوجداني نظراً لمحتواها الوجداني القوى .

كذلك رأى الباحثون أن هناك أسباب لتوقع أن العمر وعدد السنوات فـي المنظمة ترتبط بمعدلات مختلفة بكل من الالتـزام الوجـداني والالتـزام البقـائي والالتزام المعياري .

ويجب أن تلاحظ بوجه خاص علاقة ارتباط معنوى بين العمـر وبـين الالتـزام البقائي وبين الالتزام الوجداني وكذلك بين عدد السنوات في المنظمة وبين الالتـزام الوجداني والبقائي ولكن لا يوجد أساس نظرى في كتابات الالتزام يجعلنـا نتوقـع وجود هذه العلاقة بين العمر وبين الالتزام المعياري .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن Allen, Meyer قدما بعض التفسيرات في أن المفهومين متعاكسان أو متضادان فإن البحوث أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العمر وعدد السنوات في المنظمة وكل من الالتزام الوجداني والالتزام البقائي . لذلك توقع الباحثون لدرجة محدودة أن العمر وعدد السنوات بالمنظمة هـي تعبيـر عن الاستثمارات التنظيمية مثل (تخصص المهارات والمساهمات فـي المعاشـات) وأيضاً تؤثر على إدراك وجود بدائل عمل تنظيمية أقل مما يؤدى إلى خفض معـدل الالتزام البقائي.

بينما توقع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العمر وعدد السـنوات بالمنظمـة يقوم على افتراض أن الأقدمية تعكس الفرصة للحصول على عمـل أفـضل فـي المنظمة مع مرور الوقت . واعتماداً على نتـائج التحليـل البعـدى الـذى أجـراه Mathieu, Zagac, 1990 ، فإن الدراسة توقعت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين العمر وعدد السنوات في المنظمة وبين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي .

نتائج الالتزام :

افترض Meyer, Allen 1991 أن قوة رغبة الموظفين فى المساهمة فى تحقيق الأهداف التنظيمية سوف تتأثر بتأثيرات مختلفة طبقاً لطبيعة الالتزام . سوف يكون الأفراد الذين يرغبون أو يحبون الانتماء للمنظمة (الالتزام الوجدانى) أكثر ميلاً لبذل الجهد للأداء أكثر من هؤلاء الذين يحتاجون للبقاء فى المنظمة (الالتزام البقائى) أو من هؤلاء الذين يشعرون بالواجب الأدبى للبقاء (التزام بقائى) .

وجد كل من Meyer et al., 1999 (فى دراسة على المشرفين تتضمن الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى) وبالتوافق مع افتراضات الدراسة أن الارتباط الوجدانى ارتباط إيجابى بمعدلات تقدير الأداء للمديرين ومع إمكانية الترقية ، كما توصلت دراسات أخرى إلى ارتباط الأداء السلبى فقط بالالتزام البقائى .

لذلك فإن الدراسة سوف تفحص ارتباط الالتزام الوجدانى (مع الالتزام البقائى) بارتباطاتهم المختلفة مع الأداء بالإضافة إلى استخدام مقاييس أخرى للأداء (تتوسط العلاقة بين تقييم المشرف للأداء والأداء) وبالتحديد مع استخدام عينة من السائقين للأتوبيسات لفحص معدلات الأداء والأداء الفعلى (الحوادث ـ التقارير ـ الشكاوى) والغياب لفحص علاقة الأداء بالالتزام الوجدانى والالتزام البقائى .

وأخيراً ضمن الباحثون فى نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام النية لترك المنظمة كنتيجة للالتزام ، وتوقعت الدراسة علاقة ارتباط سلبية مع كل الأبعاد الثلاثة للالتزام (الوجدانى والبقائى والمعيارى) .

وبناء على ما سبق تتوقع الدراسة علاقة قوية بين النيــة لتــرك العمــل ومقــاييس Allen, Meyer, 1990 .

منهج البحث والمقاييس :

مجتمع البحث

يتكون من 2.301 من الممرضات المسجلات وعدد 126 سائق أوتوبيس

المقاييس .

مقاييس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى هى المقــاييس ذات الثمانى عبارات التـــى طورهـــا Allen, Meyer, 1990 وكـــذلك المقــاييس الفرعية من الالتزام البقائى وهى الالتزام البقائى المبنى على نقــص بــدائل العمــل المتاحة (C. C Io At) ومقياس الالتزام البقائى المبنى على التضحية الكبيرة والذى يرمز له بالرمز (C. C. Hisac) أيضاً من مكونات مقيــاس الالتــزام البقــائى ذو الثمانى عبارات .

معاملات ثبات ألفا للثلاث مقاييس تراوحت بين 0.69 – 0.89 اســتخدمت الدراسة لقياس الالتزام التنظيمى قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى والتى يرمز لهــا (O.C.Q) التى طورها Porter et al., 1974 ومعامل الثبات لها 0.86 .

ولقياس معدلات الأداء تم تطوير قائمة مراجعة لمعدلات الأداء الخدمــة مــن تحليل العمل لسائق الأتوبيسات ، استخدم عدد من المتدربين على الملاحظة وســيلة الملاحظة الشخصية للأداء بعد التعرف عن 43 عبارة تمثل عدد من معــايير الأداء

واعتمدت تقييمات الأداء على الملاحظة الشخصية لمدة من 20 إلى 50 دقيقة ومعامل التوافق الداخلى لمقياس كان 0.65 .

. قياس الأداء بدون معدلات ، مؤشرات الأداء ذات القبول تم الحصول عليها للعينة الثانية ومؤشرات الأداء كانت تكرار الغياب المبرر والغياب المبرر خلال الخمسة سنوات الماضية من تاريخ الالتحاق بالعمل ، الحوادث من تاريخ الالتحاق بالعمل ، التوصيات من المشرف والمسافرين والشكاوى من المسافرين والمشترك من تاريخ الالتحاق بالعمل .

نتائج الدراسة :

يوضح جدول رقم (33) مؤشرات الصلاحية الكلية للنماذج ذات العوامل المختلفة ولاختبار ثبات واستقرار النتائج ثم تقدير كل نموذج باستخدام عينة من 2.301 كما هى باستخدام عينات فرعية مشتقة ، العينة الفرعية الأولى 1.150 والعينة الثانية 1.151 والانتقال من النموذج (عامل واحد عام) إلى الأقل تحديداً (4 عوامل)

. وكل المؤشرات تبين تطور متميز وواضح فى الصلاحية الكلية ما يتحقق كثير من الانتقال من نموذج العام العامل إلى وضع المقياس فى نماذج ذات ثلاث عوامل ، ولكن لم يتحقق متوسط إذا ما تم وضع المقياس فى نموذج ذو أربعة عوامل .

الزيادة فى بعض المؤشرات مثل NNFI; A.GFI, PFI يمكن ملاحظتها بوجه خاص لأنه ليس من الضرورى يزيد النماذج الأقل تحديداً .

جدول رقم (33)

مؤشرات الصلاحية الكلية لنماذج الالتزام

بيان	X²	df	NFI	NNF	CF	GF	PFI	AGFI	Rm
فرض العدم	168204 6	276	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
نموذج عامل عام واحد	870018	255	0.48	0.44	0.49	0.68	0.44	0.62	0.44
نموذج ثلاث عوامل مرتبطة	262688	249	0.84	0.84	0.86	0.91	0.76	0.89	0.17
نموذج أربعة عوامل مرتبطة	2253.9	246	0.87	0.86	0.88	0.92	0.77	0.90	0.19

NFI = normed fit inxdex
NNFI = nonnrromed fit index
CFI = Compartive fit index
GFI = goodness – fit index
PFI = parsimonious fit index
AGFI = adjusted goodness of fit index
Rmsr = root – mean – square residual

كما أوجدت الدراسة استقرار فى النتائج لأن مؤشرات الصلاحية الكلية كانت متشابهة تماماً مع صلاحية العبارات الفرعية .

ويوضح جدول رقم (34) التقديرات البارامترية المرتبطة بنموذج الأربعة عوامل فى العينة الأولى

وكما يوضح الجدول مكونات التباين من حيث نسبة الالتزام وتباين الخطأ المرتبط بكل عبارة ، ويلاحظ أن كبر العينة ساعد على حساب مكونات على كل عوامل الالتزام بمعنوية إحصائية ، كان هناك معنوية للأخطاء المرتبطة بعدد كبير من العبارات وخصوصاً تلك المرتبطة بالالتزام المعيارى ، وخصوصاً متوسط مكون الخطأ لعبارات مقياس الالتزام المعيارى حيث كان 0.74 (للعينة الأولى)

مكونات الخطأ المرتفعة ظهرت كذلك فى بعض عبارات الالتزام البقائى العبارة السابعة والثامنة

جدول رقم (34)

المكونات المختلفة لعبارات نموذج الالتزام ذو الأربعة عوامل

العبارة	الالتزام الوجداني	الالتزام البقائي نقص بدائل عمل	الالتزام البقائي تضحية مرتفعة	الالتزام المعياري	الخطأ
الالتزام الوجداني					
العبارة الأولى	0.65				0.35
العبارة الثانية	0.70				0.30
العبارة الثالثة	0.56				0.44
العبارة الرابعة	0.52				0.48
العبارة الخامسة	0.39				0.61
العبارة السادسة	0.37				0.63
العبارة السابعة	0.25				0.75
العبارة الثامنة	0.11				0.88
الالتزام البقائي					
العبارة الأولى		0.21			0.77
العبارة الثانية		0.68			0.32
العبارة الثالثة		0.54			
العبارة الرابعة		0.14			
العبارة الخامسة			0.24		
العبارة السادسة			0.68		
العبارة السابعة			0.62		
العبارة الثامنة			0.06		
الالتزام المعياري					
العبارة الأولى				0.16	0.84
العبارة الثانية				0.17	0.83
العبارة الثالثة				0.26	0.74
العبارة الرابعة				0.54	0.46
العبارة الخامسة				0.26	0.74
العبارة السادسة				0.34	0.66
العبارة السابعة				0.28	0.72
العبارة الثامنة				0.10	0.90

حيث كان تفسير هاتين العبارتين محل جدل ونــزاع ;McGee & Ford, 1978) Meyer et al., 1990)

وربما كانت العبارة السابعة والثامنة تنتج اختلاف فى الفهم وعدم وضــوح للمعنــى فى أذهان المبحوثين مع الأخذ فى الاعتبار أنهما الجملتين الرئيسيتين السلبيتين فــى مقياس الالتزام البقائى .

وفى كل الحالات حتى ولو كانت هذه المقاييس ذات معدلات ثبات مرضية فإنه مــن الواضح أن بعض العبارات الفردية لها درجة عالية من التباينات غيــر الالتزاميــة مرتبطة بهم P. 18

الارتباطات الداخلية للعامل فى جدول رقم (35) تعكــس بوضــوح نتــائج تحليــل العاملى الاكتشافى Allen, Meyer 1990 وخصوصاً الارتباطات بــين الالتــزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وهى كلها من منخفضة إلى متوسطة

جدول رقم (35)

ارتباطات العامل

المقياس	AC	CC : lo Alt	CC : Hisac	NC
1- الالتزام الوجدانى AC	–			
2- الالتزام البقائى : نقص البدائل CC: lo Alt	0.21–	–		
3- الالتزام البقائى : CC: Hisac	0.00–	0.77	–	
4- الالتزام المعيارى NC	0.44	0.02–	0.12	–

ويلاحظ من الجدول أن الالتزام البقائى المبنى على نقص بدائل العمل CC: lo Alt يرتبط ارتباط إيجابى مرتفع مع الالتزام البقائى المبنى على التــضحية الشخــصية العالية (CC : Hi sac)

مقدمات ، نتائج ، ارتباطات الالتزام .

بالاتفاق مع البحوث السابقة فى الالتزام ثلاثى الأبعاد ومع تحليل (CFA) فقد بــين تحليل الارتباط الجزئى وتحليــل ارتبــاط Zero – order أن الالتــزام الوجــدانى

والالتزام البقائى والالتزام المعيارى منفصلة تماماً عن بعضها ، وعلى سبيل المثــال عندما أجريت اختبارات للتفرقة بين الارتباطات التابعة وهـــى - JIG – MJDO OCQ أوضحت الدراسة ارتباطات مختلفة معنوياً ($p < .01$) مع الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وبالاتفاق مع توقعات الدراســة كــان الالتــزام الوجدانى له ارتباطات إيجابية قوية مع المتغيرات التالية rs = .51 , .51 and .72 . for JIG, MJd – motivational scale & OCQ

هذا بينما ارتبط الالتزام البقائى ارتباط سلبى مع نفس المقــاييس (r = .11, - .11 and -.11) أيضاً كما توقعت الدراسة ارتبطت النية لترك المنظمة ارتباط معنــوى مع كل الثلاثة مقاييس للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى وأظهرت أعلى ارتباط مــع الالتزام الوجدانى (r = -.42) .

أما بالنسبة إلى الالتزام البقائى المبنى على التضحية الكبيرة والالتزام البقائى المبنى على نقص بدائل العمل المتاحة باعتبارهم مفهومين منفصلين ، فإن هذين المقياسين لم يظهرا أى اختلافات فى العلاقات بينهم وبين المتغيرات الأخرى ، أو على الأقــل بالنسبة لاتجاه هذه العلاقات ؛ بينما العلاقة السلبية الموجودة فى الالتــزام البقــائى المبنى على نقص البدائل ليست كبيرة إلى درجة معنوية .

وكما توقعت الدراسة ارتبطت كل من العمر وعدد السنوات فى المنظمــة ارتبــاط إيجابى بالالتزام الوجدانى (rs = .17 and .17) بالترتيب كذلك على النقيض مــن التوقعات فإن المقاييس ارتبطت ارتباط إيجابى بالالتزام المعيارى (rs = .20, .23) للعمر وعدد السنوات بالمنظمة .

استنتاجات الدراسة :

تؤيد نتائج الدراسة نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى P.21 وبالرغم مــن أن نتائج الدراسة أوضحت طبقاً لتحليل (CFA) أن الأبعاد الفرعية لمقيــاس الالتــزام البقائى (الالتزام البقائى المبنى على التضحية الكبيرة والالتزام البقائى المبنى علــى

نقص بدائل العمل المتاحة) باعتبارهم لهم مقياسين فرعيين ارتبطت ارتباط مرتفع ، والأكثر أهمية من ذلك هو أنهم لم يحققا أى اختلافات فى العلاقـات بغيـرهم مـن المتغيرات الأخرى .

تحتاج نسبة الخطأ العالية فى تحليل (CFA) إلى التخفيف من حدتها ، وذلـك بذكر أسباب ضعف تحميل loading هذه العبارات على العامل ، كمـا أن تحليـل (CFA) أثبت وجود تباين لا التزامى أساسى فى مقياس الالتزام المعيـارى ، كمـا تقترح الدراسة أن العبارة رقم 7 ، رقم 8 من مقياس الالتزام البقائى يجب أن تلغـى من مقياس الالتزام البقائى .

مقدمات الأشكال الثلاثة للالتزام :

حقق مقياس قائمة استقصاء تصميم العمل متعدد الطرق الدافعى والذى يطلـق عليه اختصار (MJDQ – Motivations) أقوى ارتبـاط إيجـابى مـع الالتـزام الوجدانى بالمقارنة مع مقياس الالتزام المعيارى والالتزام البقـائى ، وهـذا يؤكـد ويقوى فكرة أنه من بين الثلاثة مكونات للالتزام التنظيمى فإن الالتـزام الوجـدانى يتأثر بخبرة الفرد عن عمله .

ارتبط الالتزام البقائى إيجابياً مع عدد السنوات بالمنظمة ولكـن لـم يـرتبط بالعمر فى إحدى العينتين ولكن ارتبط ارتباط إيجابى بـالعمر ولـم يـرتبط بعـدد السنوات فى المنظمة فى العينة الثانية . وهذه النتيجـة مقيـدة بالتـصميم الخـاص بالدراسة بالنسبة للعينة الثانية .

يجب أن تستمر البحوث المتعلقة بالمقدمات المختلفة للأشكال الثلاثة للالتـزام التنظيمى فى الكشف عن المقدمات المتميزة الخاصة بكل شكل من أشكال الالتزام .

نتائج الأشكال الثلاثة للالتزام :

هذه الدراسة لم تستطيع أن تتوصل إلى ارتباطات مختلفة بين معدلات الأداء بين الأشكال الثلاثة للالتزام ويتعارض هذا مع نتائج الأبحاث السابقة مثـل Meyer et

al., 1993; Shore, Barksdale, 1991 الذين توصلوا إلـــى أن معـــدلات الأداء ترتبط إما إيجابياً أو لا ترتبط بالالتزام الوجدانى ولكن ترتبط سلبياً بالالتزام البقـــائى ، ويفسر ذلك أن معدلات الأداء المستخدمة فى الدراسة تغطى فترة قصيرة نسبياً .. بينما فى الدراسات السابقة تعتمد على معدلات الأداء السنوية .

ويتبنى الباحثون تصور Johns, 1991 عن العلاقة بين الأداء وبين الالتزام الوجدانى حيث لاحظ أن العلاقة بينهم يمكن أن تلاحظ فقط فى الحالات الآتية :

1- إذا أظهر الموظفين فى العينة اختلافات أساسية فى درجة الالتزام الوجدانى .

2- إذا كان للموظفين القدرة والفرصة لتحويل وترجمـــة الزيـــادة فـــى الالتـــزام التنظيمى إلى زيادة فى معدلات الأداء .

3- إذا كانت الاختلافات فى الأداء يمكن أن تنعكس فى وســـيلة قيـــاس معـــدلات الأداء ونظر لعدم وجود النقطة الثالثة لأن قيـــاس الأداء كـــان يعتمـــد علـــى الملاحظة لمدة من 20 – 50 دقيقة نظراً لأن عناصر النقطة الثانية ربما كانت غير موجودة لذلك عجزت الدراسات عن اكتشاف أى علاقـــة بـــين الأشـــكال الثلاثة للالتزام وبين أداء العمل . ويوصى الباحثون بإجراء عدد من الدراسات التى تغطى العلاقة بين اتجاهات الالتزام وبين معدلات الأداء وهـــذه المهمـــة يجب أن تبدأ بدراسة نماذج الالتزام ثلاثى الأبعاد .

دراسة تأثير المرحلة المهنية على الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى:

فى دراسة أجراها Allen, Meyer, 1993 :

لدراسة تأثير المرحلة المهنية على الأبعاد الثلاثـــة للالتـــزام التنظيمـــى الوجـــدانى والبقائى والمعيارى وذلك لتوضيح أبعاد النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام .

ركزت الدراسة على العلاقة بين المرحلة المهنية وأحد الاتجاهات نحو العمل وهو الاتجاه نحو الالتزام التنظيمى وارتباط ذلك بدوران العمل والمخرجات الأخرى

والدراسات فى مفهوم المرحلة المهنية توجهت أصلاً إلى قضيتين أساســيتين هما : هل هناك تغيرات فى اتجاهات الأفراد نحو العمل تنتج من المرحلة المهنيــة وتختلف من مرحلة مهنية إلى أخرى والقضية الثانية هل العلاقة بين خبرة الأفــراد فى العمل تختلف فى درجة ارتباطها باتجاهات الأفراد نحو العمل خــلال المراحــل المهنية المختلفة .

مفهوم المرحلة المهنية Career stage construct :

كما لاحظت Morrow, Mcelory, 1987 أن عمر الموظفين وعدد سنوات البقاء فى المنظمة وعدد السنوات فى المركز الحالى أو العمل اســتخدمت لتحديــد المرحلة المهنية .

وكثير من الدراسات حاولت تحليل التأثير النسبى لهذه المتغيرات علــى اتجاهــات العمل .

الاختلاف بين الدراسات موجود بسبب التــصور المختلــف للبــاحثين عــن المرحلة المهنية من حيث الزمن أو الفترة فى حدود كل مرحلة مهنيــة ، بالإضــافة إلى أنه بالرغم أن مصطلح الفترة المهنية يقترح أنها منفصلة عــن الوقــت ، فــإن بعض الباحثين يتعامل مع الوقت وعدد السنوات فى المنظمة علــى أنــه متغيــرات متصلة Continuous variable هذا بالإضافة إلى اختلاف أو عدم الاتفــاق فــى إجراءات البحوث .

المرحلة المهنية والالتزام التنظيمي ، الارتباط النظرى والعملى :

تقترح نتائج البحـــوث Meyer, Allen, 1987, Mowday Mcdadel 1980 أن الالتزام الوجدانى ينخفض أثناء السنة الأولى من التحاق الفرد بالعمـــل ، والـــشرح المنطقى لهذا هو أن الأفراد الجدد يدخلون المنظمة ولديهم خبرات عمل غير واقعة وغير عالية (Wanous, 1980) .

وعندما يعلموا أكثر عن عملهم فإن كثر من خبرات العمل تمثل "صدمة الحقيقـــة أو صدمة الواقع "Reality Shock وردود الفعل الوجدانية تتغير تبعاً لها ، عدد مـــن الموظفين يتركون المنظمة خلال تلك الفترة ، أما بالنسبة للذين يبقبون فى المنظمـــة فإن الالتزام الوجدانى الذى يتزايد خلال الفترة الأولـــى يمكـــن أن يمثـــل مرحلـــة للمستويات التالية من الالتزام (Mowday et al., 1982) .

وبوجه عام هناك توقع أن الالتزام الوجدانى للمنظمة وجد أنه يرتبط ارتباط إيجـــابى بالعمر وعدد السنوات فى المنظمة فى عديد من الدراسات مثل (Adler, Aranya, 1984; Angle, Perry, 1983) بالرغم من وجود دلائل قليلـــة علـــى اســـتمرار انخفاض الاتجاهات التى يمكن ملاحظتها خلال السنة الأولى من الالتحاق بالعمل .

وكما لاحظ Cherrington et al., 1979 فيما يتعلق بالعلاقة بين العمر وقيم العمل ، أن تفسير علاقة الارتباط التى تتضمن العمر غامضة ومبهمة ، فالارتبـــاط بـــين العمر والالتزام يمكن أن يوجد بسبب :

1- شئ عن التعتيق Aging أو النضج من حيث هو استعداد كبـــار الـــسن مـــن الموظفين لأن يكونوا أكثر التزامـــاً للمنظمـــة (تفـــسير مـــن واقـــع النـــضج Maturity) .

2- الموظفين الأكبر سناً يدركون أنهم فعلاً أن لديهم خبرة إيجابية فى المنظمـــة ، أو يعتقدوا أن لديهم خبرة إيجابية بالمنظمة أكثر من الموظفين الأصغر عمـــراً (تفسير الخبرة الأفضل) .

3- يوجد اختلافات فى الأجيال فى الالتزام التنظيمى (تفسير الجيل)
وإذا كان التفسير الأخير موجود وحقيقى فإنه يمكن أن نتوقع أيضاً أن نجد أن العمر يؤثر على الالتزام المعيارى ، من الممكن أن فكرة رجل المنظمة "Organization man" الذى التزم بأن يبقى مخلصاً للمنظمة هى فكرة يعتنقها الأفراد الذين يعملون فى المنظمات منذ فترة طويلة .

العلاقة بين الالتزام التنظيمى وعدد السنوات بالمنظمة يمكن أن تعكس حقيقة أن الموظفين الأكثر خبرة لديهم مراكز جذابة ومغرية فى المنظمة، وتفسير آخر هو أنه من خلال الأيام فإن الموظفين الأقل التزاماً سيكونون أكثر رغبة فى ترك المنظمة ، وهذا أيضاً اقترحه Salancik, 1977 إلى أن عدد انسنوات فى المنظمة ترجع إلى عمليات التبرير النفسى .

(لا نى موجود هنا من عشرين عام فإنى يجب أن أحبها)

وفى النهاية لأن العمر وعدد السنوات بالمنظمة ارتبطت ارتباط عالى فإن هذا التأثير يرجع ببساطة إلى العمر .

العلاقة بين عدد السنوات فى المركز والالتزام وجه لها اهتمام قليل فى الدراسات ، يمكن أن نتوقع بالنظر إلى أن الموظفين الذين يبقون فى نفس المركز فترة طويلة هم هؤلاء الذين تركهم الدور فى الترقيات لذلك سوف يكون لهم التزام قليل لمنظماتهم .

العلاقة بين خبرة الأفراد فى العمل والالتزام الوجدانى :

قليل هو المعروف عن تأثير المرحلة المهنية كمتغير وسيط بين خبرة الأفراد فى العمل والالتزام التنظيمى بالرغم من أن دراسة Buchanan 1974 للموظفين عن ثلاث مراحل زمنية مختلفة مفيدة إلا أنه وجد أن الالتزام الوجدانى كان يتم التنبؤ به أكبر بالنسبة لخبرة الأفراد عن العمل بالنسبة للمعنيين الجدد (الأقل من عام) بينما

بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة من (1-5 سنوات) فإن الالتـزام ارتـبط بـإدراك الأفراد أن المنظمة لديها معيار الالتزام وإلى المدى الذى يتوقع فيه الموظفين بأنـه يجب أن يكون ملتزم .

منهج البحث :

غرض الدراسة التى أجراها Allen, Meyer هو فحص الالتـزام التنظيمـى فـى علاقته بالثلاثة طرق المختلفة لتحديد المرحلة المهنية ، وهذا يتم بطريقتين الأولـى وتشبه (Morrow, McElroy 1987) بمقارنة مستويات الالتـزام الـذى يقـرره الموظفين فى الأعمار وفى المستويات التنظيمية المختلفة وفى المراكـز التنظيميـة المختلفة ، ولتحليل متغيرات المرحلة المهنية التى تكون أكثر تأثيراً فـى مـساهمتها النسبية فى كل من الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى والغرض الثانى اختبار فروض أن بعض عناصر خبرة العمل أكثر ارتباطاً باستجابات الموظفين الوجدانيـة نحـو العمل فى بعض المراحل المهنية الثلاثة مراحل المهنيـة كمتغيـرات وسـيطة ى العلاقة بين الالتزام التنظيمى الوجدانى ومتغيرات خبرة الأفراد فـى العمـل التـى يفترض أنها مقدمات الالتزام الوجدانى .

مجتمع البحث والعينة :

عينة البحث كانت 123 من الموظفين بإحدى معامل الجامعة متوسط عمرهم 38.5 سنة والعينة الثانية 168 كانوا موظين كتابيين ومشرفين ومديرين فى مستشفى عـام ومتوسط عمر العينة كان 39.4 عام .

المقاييس :

تم قياس الالتزام التنظيمى باستخدام مقاييس الالتزام الوجـدانى والالتـزام البقـائى والالتزام المعيارى الذين قـدمهم (Allen, Meyer 1991) ذو الثمـانى عبـارات وتقديرات الثبات للمقاييس كانت (0.86 – 0.81 – 0.76) على التوالى وتم قيـاس

المرحلة المهنية بسؤال الموظفين عن عمرهم وعدد سنوات عملهم في المنظمة وعدد سنوات بقائهم في وظيفتهم الحالية في المنظمة .

وتم قياس خبرة الأفراد فى العمل باستخدام عدد من أزواج العبارات وتم قياس إدراك الأفراد للمدى الذى فيه أدوارهم محددة بوضوح وتنطوى على درجة من المعنى ، والإدارة متفتحة الذهن ومتقبلة للمرؤوسين ويتم معاملة الموظفين بعدالة ، ويشعرون بالأهمية للمنظمة ، والمنظمة تعتمد عليها ويشارك الموظفون فى اتخاذ القرارات المتصلة بأعمالهم ولديهم معلومات مرتدة عن الآراء وبعض هذه المقاييس مطورة من Buchanan, 1974 والأخرى طورها الباحثون .

نتائج الدراسة :

وبإتباع Morrow, McElroy, 1987 تم تقسيم الموظفين إلى ثلاث مراحل مهنية على أساس العمل كالآتى أقل من 31 عام مرحلة أولى ومن 31 – 41 مرحلة ثانية ومن 41 – 60 مرحلة ثالثة وعدد السنوات بالمنظمة مرحلة أولى أقل من سنتين ومن 2–10 مرحلة ثانية وأكثر من 10 سنوات مرحلة ثالثة وكانت نتائج الدراسة كالآتى :

لأن اهتمام البحث توجه إلى قضيتين هما :

1- الاختلاف فى الالتزام التنظيمى بين المراحل المهنية المختلفة .

2- العلاقة بين خبرة الأفراد فى العمل والالتزام الوجدانى فى المراحل المهنية المختلفة .

وبالنسبة للقضية الأولى فإن بيانات الدراسة تقترح أن الطريقة التى تم بها تحديد المرحلة المهنية أثرت على علاقة المرحلة المهنية بالأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى وأوضحت الدراسة الآتى :

- يتزايد الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى كلما تزايد عمر الموظف بينما يتزايد الالتزام البقائى بتزايد عدد السنوات التى يقضيها الفرد فى المنظمة وفى المركز .

- وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه Morrow, MC Ellroy 1987 من نتائج ويلاحظ هنا أن تأثير العمر وعدد السنوات فى المركز تأثير متوسط نسبياً .

أما بالنسبة للقضية الثانية فإن هناك دليل بسيط على أن خبرة الأفراد فى العمل ترتبط ارتباطات مختلفة مع الالتزام الوجدانى فى ظل المراحل المهنية المختلفة .

هذا على الرغم من أن خبرة الأفراد فى العمل هى المسبب الرئيسى للالتزام القوى الذى عبر عنه العاملين فى المرحلة العمرية الكبيرة ، لكن متغير العمر بنفسه أو وحده يعتبر متغير زائف ، فالعمر كما أثبتت الدراسة لا يمارس تأثير على الالتزام بينما تختلف خبرة الأفراد فى العمل فى علاقتها بالالتزام الوجدانى فقط من خلال مستوى سنوات بقاء الفرد فى المركز وليس على أساس عمر الموظف .

الخلاصة يتفق الباحثان مع Morrow, MCElroy فى أن مفهوم المرحلة المهنية يجب أن يفصل أكثر 344 .P ، كما أن العلاقة بين خبرة الأفراد فى العمل والمرحلة المهنية وبين الالتزام التنظيمى يجب أن تبحث أكثر وباتساع نظر أكثر .

جدول رقم (36)

الارتباطات بين مقاييس الالتزام وبين العمر والسنوات فى المنظمة فى دراسة Meyer & Allen .

المقاييس	العمر	السنوات فى المنظمة
مقياس الالتزام الوجدانى (ACS)	++0.31	++0.37
مقياس الالتزام البقائى (CCS)	0.4-	0.06
قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (OCQ)	++0.28	+0.26
مقياس Ritzer & Trice (R.ts)	0.21	+0.27
مقياس Hrebiniak & Alutto (H.As)	++0.32	++0.37

* معنوى عند 0.05
** معنوى عند 0.01

وكما يوضح الجدول الارتباطات بين الأربعة مقاييس ولم يلاحظ منهـا أن العمـر وعدد السنوات فى المنظمة ارتبط ارتباط إيجابى مع مقاييس Ritzer Hrebiniak & Alutto .

كذلك ارتبط العمر وعدد السنوات فى المنظمة مع مقياس الالتزام الوجـدانى ومـع مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى على الالتزام المهنى ، كما سـاهمت هـذه الدراسة مساهمة خاصة فى القضايا الآتية :

- تطوير مقاييس ثابتة للالتزام التنظيمـى الوجـدانى والبقـائى والمعيـارى والالتزام المهنى الوجدانى والبقائى والمعيارى .
- أثبتت الدراسة بالدلائل على أن الأبعاد أو المكونات الثلاثة للالتزام المهنـى ترتبط بمعاملات ارتباط مختلفة وبدرجات مختلفة بالمتغيرات التـى تعتبـر مقدمات ونتائج الالتزام .
- أن كل من الالتزام المهنى والالتزام التنظيمى يساهمان بالتبادل فـى التنبـؤ بالمتغيرات التى تمثل مخرجات تنظيمية مثل ترك العمل والأداء والمواظبة .

كذلك فإن تحليلات Confirmatory factor analysis لمقاييس الالتـزام المهنـى والتنظيمى أظهرت فعلاً أنه يمكن أن نفرق بين الأبعاد الثلاثـة للالتـزام المهنـى والالتزام التنظيمى ، ولكن الدراسة أوضحت كذلك أن مكونات أو أشـكال الالتـزام ليست مستقلة بالكامل وأن هناك ارتباطات موجبة خلال المكونـات بـين الالتـزام الوجدانى والالتزام المعيارى وهذا ما يتوافق مع دراسـات سـابقة مثـل Allen, Meyer, 1990; Hackett et al., 1992 .

دراسة Cohen, 1996 :

دراسة أخرى ساهمت فى تقييم النموذج ثلاثى الأبعـاد للالتـزام التنظيمـى والتى اعتمدت على معيار قيـاس الـصدق التميـزى للنمـوذج Discriminant Validity وهو معيار يستخدم لتقييم مدى التداخل بين المفاهيم.واستخدم فى العديـد من الدراسات مثل :

Brooke, Russell, Price, 1988; Mathieu, Farr 1991; Morrow & McElroy; 1986; Morrow, Wirth, 1989

وبناء عليه أجريت الدراسة لفحص الصدق التميزى لمفاهيم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وذلك بدراسة علاقـاتهم بالمفـاهيم الأخـرى المختلفة للالتزام بالعمل مثل :

- الاندماج فى أنشطة العمل Work Involvement
- الاندماج فى العمل Job involvement
- الالتزام المهنى Career commitment
- أخلاق العمل البروتستينية Protestant work ethic

وذلك لضمان عدم تداخل مفاهيم الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيـارى قبـل استخدامهم فى البحوث ولأن اكتشاف درجة الصدق التميـزى للمقـاييس وعلاقتـه بالالتزام إلى متجهات أخرى سوف يساعد ويوجه البحوث المـستقبلية للنظـر إلـى خصائص هذه المقاييس بالمقارنة بغيرها من المقاييس الأخرى .

تصميم البحث :

أجريت الدراسة على الممرضات فى مستشفى صغير ومستشفى متوسط على عينـة تتكون من 238 من الممرضات والمقاييس التى استخدمت هى:

- لقياس الالتزام التنظيمى الوجدانى والالتزام البقـائى والالتـزام المعيـارى استخدم مقياس Allen, Meyer 1990 ذو الثمانى عبارات لكـل مقيـاس فرعى .
- لقياس الالتزام التنظيمى العام اسـتخدم مقيـاس Porter et al., 1974 ذو التسعة عبارات .
- استخدم لقياس الالتزام المهنى مقياس (Blau, 1985) ذو الثمانى عبارات .
- استحدم لقياس الاندماج فى العمل مقياس من 10 عبارات مـن Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس الاندماج فى أنشطة العمل مقيـاس مـن 6 عبـارات مـن Kanugo, 1982 .
- لقياس الالتزام التنظيمى العام اسـتخدم مقيـاس Porter et al., 1974 ذو التسعة عبارات .
- استخدم لقياس الالتزام المهنى مقياس Blau, 1985 ذو الثمانى عبارات .
- استخدم لقياس الاندماج فى العمل مقياس من 10 عبارات مـن Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس الاندماج فى أنشطة العمل مقيـاس مـن 6 عبـارات مـن Kanugo, 1982 .
- استخدم لقياس أخلاق العمل البروتستنتية مقيـاس مـن 10 عبـارات مـن المقياس الأصلى ذو التسعة عشر عبارة من Mirels & Garrett, 1971

نتائج الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة معدلات ثبات مقبولة لكل مقاييس الدراسة ولدرجة ما ثبات منخفض للالتزام البقائي والالتزام المعياري .

كما أوضحت الدراسة عدم وجود تداخل بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي والمعياري ، أو بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وبين أشكال الالتزام الأخرى .

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مثيرة وهى عدم وجود علاقة معنوية بين الالتزام البقائي وغيره من متغيرات الدراسة وعلى وجه خاص من مقاييس الالتزام الأخرى .

كما أوضحت الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي المعياري أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقاء في المنظمة، حيث أوضحت :

- ارتباط منخفض وغير معنوى مع الالتزام البقائي .
- ارتباط متوسط ومعنوى مع الالتزام المعياري .
- ارتباط مرتفع لدرجة ما ومعنوى مع الالتزام الوجداني .

كما أكد تحليل Confirmatory factor analysis أن المقياس ذو الثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (الوجداني – البقائي – المعياري) أكثر ملائمة وصلاحية من استخدام مقياس من عامل واحد يضم المقاييس الثلاثة في نفس الوقت وبالتالي أيدت نتائج الدراسة وساندت افتراض نموذج الأبعاد الثلاثة للاستخدام التنظيمي .

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاييس نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي الوجداني والبقائي والمعياري يجب أن تتكامل مع غيرها من مقاييس الالتزام بالعمل بدون أن يمثل ذلك وجود مقاييس زائدة لا مبرر لها أو متداخلة مع غيرها من المقاييس .

كما أن تحليل الارتباط أوضح أنماط مختلفة من العلاقـات بـين المتغيـرات المتعلقة بالعمل مما يؤيد لدرجة ما الصدق التميـزى لمفـاهيم الالتـزام الوجـدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى ولكن الباحث يرى أننا نحتاج إلى إعادة تطبيـق الدراسة فى ظل مواقف تنظيمية مختلفة.

وأن محاولة التعرف على الروابط السببية بين الالتزام الوجـدانى والالتـزام البقائى ببعديه الالتزام البقائى المبنى على التضحية الشخصية العاليـة أو الالتـزام البقائى المؤسس على نقص بدائل العمل المتاحة تقتـرح أن اخـتلاف الارتباطـات الملاحظة فى تحليل (CFA) يمكن أن تعكس الاختلافات فى اتجاهات التأثير وذلك لأن الارتباط السلبى بين الالتزام الوجدانى والمكونين البديلين للالتزام البقائى يظهر أنه يعكس التأثير السلبى للارتباط الوجدانى على الميل للتقريـر بـالكون مرتبطـاً بالمنظمة بسبب نقص بدائل العمل المتاحة .

الارتباط الإيجابى بين الالتزام الوجدانى مكون التضحية الشخصية العاليـة يمكن أن يعكس التأثير الإيجابى للاعتراف بالتكلفة المرتبة على الشعور بالارتبـاط الوجدانى .

والمثير فى هذه الدراسة أن كل من الحالتين تعكس وتشرح تصور تأثير عملـه تخفيض التنافر المعرفـى Dissonance – reduction والتبريـر الـذاتى Self Justifications .

دراسة Dornstein , y.,1989

وفى هذه الدراسة تم فحص دراسة صدق تكوين المقاييس للالتزام الوجـداني والالتـزام البقـائي التـي قـدمها Meyer, Allen, 1984 وذلـك باسـتخدام Confirmatory factor analysis من ثلاث عينات من ثلاث منظمـات (محـل تجارة تجزئة ــ مستشفى ــ جامعة)

عينة البحث تتكون من 337 مبحوث لتقييم صدق تكوين المقـاييس ولفحـص علاقة الارتباط السببية بين الالتزام الوجداني والالتزام البقائي وذلك لشرح وتوضيح طبيعة الارتباط بين الالتزام الوجداني وبين الالتزام البقائي النـاتج مـن التـضحية الشخصية العالية كمقياس فرعي للالتزام البقائي وذلك بتحليل العلاقة الخطيـة بـين المتغيرين .

والفرض الرئيسى للدراسة هو تأكيد التباعد والانفصال بين مفاهيم الالتـزام الوجداني والبقائي التي قدمها Meyer, Allen, 1994 لقياس وجهتي النظـر التـي قدمهم قبل ذلك كل من Porter, et al., 1974; Becker, 1961; Mowday et al., 1982 كمفهومين مختلفين للالتزام التنظيمي وذلك بالفحص الإضافي لتكـوين كل من مقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي ولفحص طبيعة العلاقة بينهم .

ولفحص طبيعة العلاقة بينهم استخدمت الدراسة متنبئات بكل شكل من أشـكال الالتزام فى النموذج السببى ومعيار استخدام متنبئات كل من التصويت هو اختيـار المتغيرات التي تحقق أعلى ارتباط بكل شكل من أشكال الالتزام .

ولاختيار المتنبئات اختار عبارتين لقياس تحديات العمل والاعتمادية التنظيمية كمتنبئات الالتزام الوجدانى ، وعبارة واحدة لقياس الخسارة التى سوف تفقد من مزايا المعاشات ومدى وجود بدائل عمل تنظيمية أخرى كمتنبئات بالالتزام البقائى

وكمتنبئات للعينة الثالثة استخدم الباحثون عبارتين التطابق مع توقعات مرحلة ما قبل دخوله المنظمة ، و14 عبارة لقياس نطاق العمل Job Scope كمتنبئات للالتزام الوجدانى وكذلك استخدم مدى وجود بدائل عمل أخرى والوقت والجهد الذى سوف يضيع إذا ما ترك الفرد المنظمة كمتنبئات بالالتزام البقائى ومكوناته .

نتائج البحث

أوضحت نتائج البحث اتفاقاً مع البحوث السابقة التى أظهرت أن الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى مفهومين مختلفين تماماً Quite Distinct construct بالإضافة إلى أنها تقترح أن المنبعين المختلفين الذين ينتج عنهما الالتزام المؤسس على التكلفة المرتبطة بترك العمل أيضاً مختلفين وبالتالى فإن المقياسين الفرعيين للالتزام البقائى مختلفين .

دراسة Jong – wook, price, Mueller ,1997

أجرى الباحثون دراستهم لتقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الوجداني – البقائي – المعياري) في منظمتين كوريتين .
وسنعرض أولاً تصورهم النظري كما كتبوه لنموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد والذي من المفروض أن يعتمد على نموذج Meyer, Allen, 1993 .

نظر الباحثون إلى النموذج باعتباره تكاملاً بين ثلاثة مفاهيم للالتزام التنظيمي التي قدمها الباحثون Porter et al., 1974 – Mowday et al., 1982 في الالتزام الاتجاهي وإلى Becker , 1960 في الالتزام السلوكي وإلى Wiener, 1982 في الالتزام المعياري .

ويرى الباحثون أن المقاييس التي طورها Allen, Meyer, 1990 لقياس الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري قد تم فحص الخصائص السيكولوجية لها من خلال العديد من الدراسات ، إلا أنها ما زالت تحتاج إلى إعادة تقييم عبر الثقافات المختلفة .

ويرى الباحثون أن مكونات بعض المقاييس لم تؤسس جيداً وخصوصاً فيما يتعلق بمكونات الالتزام المعياري P. 961
المقاييس التي تم تقييمها هي مقاييس Meyer, Allen, 1993 والتي عدلت مقاييس Allen, Meyer, 1990 كالآتي :

- تم حذف عبارتين من الالتزام الوجداني وأصبح عدد العبارات 6 عبارات .

- تم حذف ثلاث عبارات من الالتزام البقائى وإضافة عبارة جديدة ليصبح عدد العبارات 6 عبارات .

- تم إعادة كتابة الستة عبارات للالتزام المعيارى لتعبر عن معنى المفهوم .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن دراسة Meyer et al., 1993 أوضحت أن المقاييس المعدلة لها قبول عام من حيث خصائصها كمقاييس سيكولوجية فى مصطلحات الثبات والصدق وصدق المفهوم ولكن وجد أن مقياس الالتزام المعيارى ارتبط ارتباط قوى بمقياس الالتزام الوجدانى مقداره (r = .74) .
ولذلك أجروا هذه الدراسة لتقييم مقاييس الارتباط الوجدانى والبقائى والمعيارى ذات الستة عبارات فى كوريا الجنوبية أى فى مجتمع مختلف تماماً عن المنظمات الغربية حيث حدثت عمليات التقييم السابقة .

محددات ونتائج الالتزام :
كتب الباحثون عن معيارهم لتقييم المفهوم ثلاثى الأبعاد التصور التالى :
يعتبر صدق تكوين المفهوم Construct validation له أهمية حيوية فى قياس وتقييم الخصائص السيكومترية Psychometric properties (لأى مقياس من المقاييس السيكولوجية) والتى تكون مطلوبة للتنبؤات المستمدة من النماذج السببية Causal Models التى يمكن أن تستخدم كمعيار لتقييم المقياس .

ويقول الباحثون Jong – Wook et al., 1997 أن هناك عدد من المحددات والنتائج المختلفة للثلاثة أبعاد المختلفة للالتزام التنظيمى اقترحتها الدراسات السابقة مثال Meyer, Allen, 1990; Dunham et al., 1994; Hackett et al.,

1994; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991; Meyer et al., 1993 .

ويقول الباحثون استخدمنا لقياس المتغيرات المقاييس التى كان لها استخدام شائع فى الدراسات التنظيمية .

محددات الالتزام الوجدانى :

استمدت العمليات التى تؤدى إلى الالتزام الوجدانى من مبادئ التبادل Exchange principles طبقاً لـ Motlaz1988; Mowday et al., 1982، وطبقاً لمبادئ التبادل فإن المنظمة تقدم العوائد أو العقوبات فيما تقدمه مقابل المساهمات التى يؤديا الأفراد أو يفشلوا فى تأديتها ، والموظفين يلزموا أنفسهم بالمنظمة فى مقابل استلام العوائد أو لتجنب العقوبات وهذا المبدأ يقترح أن الالتزام الوجدانى هو نتيجة العوائد أو العقوبات بشكل كبير .

والدراسة تفحص أربعة عشر من العوائد أو العقوبات التى من الممكن أن تحدد الالتزام الوجدانى (علامة الارتباط بجانب المتغير)

1. الحرية فى العمل (+) ،
2. الروتينية (-) ،
3. غموض الدور (-) ،
4. صراع الدور (-) ،
5. أعباء العمل (-) ،
6. عدم كفاية الموارد (-) ،
7. دعم المشرف (+) ،
8. دعم الزملاء (+)
9. ضمان العمل (+)
10. مخاطر العمل (-)

11- والمدفوعات (+) .

وأيدت وأثبتت العلاقة بين الالتزام الوجدانى وهذه المتغيرات التى تمثل المدفوعات والعقوبات فى كتابات ;Iverson, Roy 1994; Mathieu, Zajac, 1990 Meyer, Allen, 1991; Wallace, 1995 أيضاً اقترح كل من ,Cropanzano James, Konovsky, 1993; Wanous, Poland, Plemak, Daves, 1992 . أن هناك أربعة متغيرات فردية تؤثر على الالتزام الوجدانى .

توقع الباحثون أن مقابلة التوقعات ، الاندماج فى العمل ، والأنشطة الإيجابية ، سوف تزيد الالتزام الوجدانى ، بينما التأثيرات السلبية سوف تنقصها .

بالإضافة إلى أن الكتابات تبين أن البيئة التى تمارس فيها التأثيرات السلبية تؤثر على توجهات الموظفين ، لذلك الباحثون توقعوا أن فرص العمل الخارجية سوف تنقص الالتزام الوجدانى ، بينما التدعيم والمساندة من المجتمع من الزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل سوف تزيد الالتزام الوجدانى .

محددات الالتزام البقائى :

عرض الباحثون Jon, Wook et al., 1997 اشتقاقهم للمتغيرات التى اعتبروها محددات للالتزام البقائى بعرض الآتى :

أى شئ يزيد من قيمة التكاليف المرتبطة بترك المنظمة سوف يؤدى إلى زيادة الالتزام البقائى .

واقترح الباحثون (بعد مراجعة الكتابات فى الالتزام البقائى والتى تشمل ,Allen Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1991; Becker, 1960) أن هناك ثمانية متغيرات يمكن أن تمثل المحددات المحتملة للالتزام البقائى وهى :

1- استثمارات الفرد الشخصية .

2- التدريب العام

3- التأييد الاجتماعى ويشمل تأييد المشرف

4- تأييد الزملاء

5- تأييد الزوج

6- تأييد الآباء

7- تأييد الأصدقاء

8- الفرصة لوجود عمل بديل

وتعكس استثمارات الفرد فى المنظمة المستثمرات ذات القيمة Valuable resources مثل المجهود والوقت والطاقة والعطاء التى يبذلها الفرد فى عمله أو فى منظمته ليرفع من شأنها .

وبالتالى فإن زيادة المجهود والبذل والعطاء من العاملين سوف يزيد من التزامهم البقائى لأن ترك المنظمة سوف يعنى لهم خسارة هذه الاستثمارات ذات القيمة التى بذلها الفرد فى عمله .

وعرف الباحثون الاستثمارات الذاتية بأنها قيمة الاستثمارات ذات القيمة التى قدمها الفرد للمنظمة ليرفع من شأن منظمته أو لتحقيق أهدافها وتم قياسها بعبارتين إحداها (لقد بذلت الكثير من الجهد فى هذه المنظمة) .

كذلك فإن نقص إمكانية نقل مهارة العمل ومعارفه سوف تزيد من تكلفة ترك المنظمة لأن ذلك سوف يجعل من الصعب على الموظفين أن يجدوا عمل بديل يلائم مهارتهم ومعارفهم المتخصصة وتبعاً لذلك فإن التدريب المتخصص على عمل محدد سوف يزيد من الالتزام البقائى بينما التدريب العام الذى يؤهل الفرد للقيام بأعمال متعددة ، ويمكن نقل ما تم التدريب عليه إلى منظمة أخرى سوف ينقص من الالتزام البقائى .

ومن ناحية أخرى فإن تكلفة الانتقال من المنظمة هى تكلفة نفسية (سيكولوجية) كما هى تكلفة مادية أو اقتصادية ، فإذا ما انتقل العاملين إلى منظمة أخرى فإنهم سوف يفقدون العلاقات الاجتماعية التى كونها الأفراد فى المنظمة ، وهذا ما سوف يزيد من التكلفة النفسية الخاصة بتكوين أصدقاء جدد ، وبالتالى يحتاج إلى تعلم كيف يتوافق مع مجتمعات عمل جديدة غير مجموعات العمل التى كان يعمل معها Becker, 1960 لذلك فإن شعور الفرد بالمساندة الاجتماعية من الزملاء والمشرفين والزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل سوف تزيد من الالتزام البقائى ، لأن انتقال الفرد إلى عمل آخر بديل سوف تؤدى إلى تكلفة إنشاء علاقات اجتماعية جديدة وفقدان تلك المساندة التى كان يحظى بها .

وعرف الباحثون المساندة والدعم بأنها درجة المساعدة المتصلة بالعمل التى تقدم للموظف من الزوج أو من الآباء أو من الأصدقاء وتقاس بعبارات مثل (زوجى يرغب فى الاستماع إلى المشكلات المتصلة بعملى – أن أهلى يرغبوا فى الاستماع والاهتمام بالمشكلات المتعلقة بى فى عملى) .

محددات الالتزام المعيارى :

يعرض Jong – Wook et al., 1997 اعتماداً على كتابات Wiener, 1982 وعلى كتابات Scholl (1981) اقترح Meyer, Allen 1991 أن هناك ميكانزمين لإنتاج الالتزام المعيارى هما :

1- التنشئة الاجتماعية 2- التبادل ، وهما يلعبان الدور الرئيسى فى زيادة الالتزام المعيارى .

وطبقاً لكتابات Wiener فإن الالتزام المعيارى يتطور كنتيجة للمعتقدات المعيارية Normative beliefs والتى تستدمج خلال مرحلة ما قبل الدخول للمنظمة من خلال (الأسرة – والثقافة العامة) وما بعد الدخول للمنظمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التى تقوم بها المنظمة ، لذلك فإن معيار الالتزام Commitment

Internalized normative والذى يسمى المعتقدات المعيارية المستدمجة Norm belief الذى قدمه Wiener سوف يفحص كمحدد محتمل للالتــزام المعيــارى(*) .

ويمارس ميكانزم آخر اثاره فى زيادة الالتــزام المعيــارى وهــو مبــادئ التبــادل Principle of exchange أو ذلك الذى يطلــق عليــه معيــار المعاملــة بالمثــل Reciprocity الذى قدمه Scholl 1981 وطبقاً لهذا المبدأ فإن الالتزام المعيــارى يزيد من خلال استخدام العوائد من المنظمة التى تخلق إحساس بالواجــب لمبادلــة المعاملة بالمثل للمنظمة وذلك بالالتزام ، هذا فى حين أنه ليس كل العوائــد تمثــل إحساس بالالتزام .

لقد ركز Scholl على أن معيار المعاملة بالمثل يعمل فقط عنــدما الظــروف التى تقدم فيها العوائد لأى فرد تكون أعلى من توقعاته "هذا فى حين أن Dunham et al., 1994 اقترح أن العوائد المتوقعة والمقدمة من الآخرين بالرغم مــن أنهــا ليست بقوة العوائد غير المتوقعة يمكن أيضاً أن تزيد الشعور بالإحساس الواجب أو الالتزام برد الدين .

وتفحص هذه الدراسة نوعين من العوائد المتوقعة التى تقدم للمــوظفين مــن الآخرين وهما العوائد الاجتماعية والعوائد التنظيمية .

(*) بالرغم من إدعاء الباحثون انهم قاسوا المعتقدات المعيارية المستدمجة إلا أن المقياس الذى استخدموه لذلك لا يقيس هذه المعتقدات فقد استخدموا عبارتين اثنــين فقــط أحــد هــذه العبارتين ـــ أن الموظفين يجب أن يكونوا مخلصين لوظائفهم ، (العبارة الثانية لم تــذكر) ورأى المؤلف الحالى أن ذلك المتغير يجب أن يقاس بثلاث مكونات أو عناصر هى الضغوط المعيارية المستدمجة وقوة الرغبة فى التطابق مع الآخرين ومعيار الالتزام الموضــوعى لدى الأفراد والثلاث مكونات مجتمعة تعكس القــيم المعياريــة المــستدمجة كمــا قــدمها Wiener فى نظريته وبالتالى لا يعكس ما يتم قياسه المفهوم الذى قدمه Wiener وهذا لابد أن يؤثر على النتائج النهائية للبحث.

العوائد الاجتماعية مثل مساندة المشرف ومساندة زملاء العمل والتى تستمد من التفاعل مع الآخرين فى العمل .

بينما العوائد التنظيمية التى تقدمها المنظمة لتسهيل الأعمال مثل سيادة العدالة وشرعية السلطة ، والفرصة للترقيات وضمان العمل ونقص مخاطر العمل والأجور تعتبر من العوائد التنظيمية التى تقدمها المنظمة (Motlaz, 1988) .
وبالرغم من أن هذه العوائد غير متوقعة عادتاً لذلك فكما اقترح من (Dunham, 1994) فإنه من المتوقع أن تؤثر على الالتزام لذلك فإن العوائد الاجتماعية والتنظيمية سوف تزيد الالتزام المعيارى بينما وجود مخاطر العمل سوف تنقصه (*) .

نتائج الالتزام :

لتقييم صدق تكوين المفهوم Construct Validity فإنه يتم فحص النية للبقاء فى المنظمة وسلوك البحث عن بدائل كنتائج للثلاثة أشكال للالتزام وبالنظر إلى النية للبقاء فى المنظمة فإن الالتزام هو حالة سيكولوجية لها خصائص الارتباط بين الأفراد والمنظمات لذلك فإن الثلاثة أشكال من الالتزام من المتوقع أن تزيد النية

(*) يرى المؤلف هنا أيضاً أنه لم يتم قياس مبدء التبادلية أو المعاملة بالمثل كما يدعى الباحثون حيث أن العوائد التى قدمها الباحثون هى من نوعية العوائد التى من المتوقع أن تكون موجودة بدرجة معينة فى كل المنظمات وهى تمارس تأثيراً على مفاهيم أخرى كالرضا عن العمل وكذلك على إدراك الأفراد لإيجابية المناخ التنظيمى بالمنظمة ولكن تأثيرها المباشر على مبدأ المعاملة بالمثل محدود على الالتزام المعيارى بالتحديد ، لذلك ولارتباط عوائد العمل الاجتماعية والتنظيمية بالرضا عن العمل من المفاهيم التى ثبت ارتباطها بالالتزام الوجدانى .

ترفع قيمة التضحية التى يفقدها الفرد إذا ما ترك المنظمة ، وللأسباب السابقة لا تعتبر هذه المجموعة من التغيرات من المتغيرات الفارقة التى تميز بين أشكال الالتزام التنظيمى .

للبقاء فى المنظمة ، كذلك من المتوقع أن الأشكال الثلاثة للالتـزام تـنقص سـلوك البحث عن بدائل .

طرق البحث العلمى :

مجتمع البحث منظمتين إحداهما معهد للبحوث العلمية والثانية مكتـب رئـيس لشركة خطوط طيران فى سينول بكوريا الجنوبية ، كلاهما بين المنظمات الكبيـرة ذات رأسمال مشترك ، ودور مركز البحوث هو حـل المـشكلات الفنيـة لـبعض منظمات الأعمال ، وتطوير تكنولوجيا المنتجات الجديدة وطرق تصنيعها ويتكـون مجتمع البحث لمعمل البحوث من 278 فرد ومن المنظمة الثانية 589 فرد ، وكـل من المنظمتين روعى فيها توفر مجموعات وظيفة مختلفة .

المقاييس :

يتم قياس الثلاثة مكونات للالتزام التنظيمى باستخدام مقيـاس Meyer et al., 1993 ذو الستة عبارات لكل بعد من أبعاد الالتزام ، ومعامل ثبات ألفا كـان 0.86 للالتزام الوجدانى ، 0.58 للالتز م البقائى 0.78 للالتزام المعيارى وكـان 0.64 ، 0.66 ، 0.76 على الترتيب للعينة الثانية ويقول المؤلفون أننا قسنا أغلب محـددات ونتائج الالتزام التنظيمى بمقاييس تم بناء خصائص المقاييس السيكومترية لها جيـداً وكل مقاييس الثبات لها أعلى من 0.60 .

تحليل البيانات :

استخدم الباحثون تكنيك Convariance structure analysis وتم الحـصول على مصفوفة التباين من عينتين استخدمت كمدخلات لتحليـل البحـوث باسـتخدام LISEL & (Joreskag & Sorbom 1993) وذلك بإجراء ثلاث خطوات رئيسية فى التحليل هى :

التحليل الأول الذى أجراه الباحثون هو تحليل صدق العامل لتحديد إذا ما كان نموذج الثلاثة عوامل Three – Factor oblique يقدم صدق أعلى للبيانـات مـن

النماذج الأخرى المتنافسة ، وبالتالي أجرى الباحثون مقارنة بين نموذج الثلاثة عوامل مع نموذج العامل الواحد مع نموذج العاملين الذي يشكل فيه الالتزام الوجداني والالتزام المعياري عامل ويشكل الالتزام البقائي العامل الثاني وتم صياغة النماذج المقارنة كالآتي :

نموذج العامل الواحد :

وفيه تكون كل عبارات الالتزام الثماني عشر محملة Loading على عامل واحد وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يتكون من عامل واحد فقط هو : الالتزام بدون أبعاد أو أشكال أخرى من الالتزام متضمنة في هذا العامل ويمكن فصلها .

نموذج العاملين :

وفي هذا النموذج تكون العبارات الثماني عشر محملة على عاملين اثنين: العامل الأول : يتكون من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري ، العامل الثاني : هو الالتزام البقائي (أي من الستة عبارات المكونة للالتزام البقائي) وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي له بعدين فقط أو شكلين فقط واختيار نموذج البعدين لاختباره يرجع إلى ما توصلت إليه دراسة Meyer et al., 1993 من وجود ارتباط مرتفع بين الالتزام الوجداني والالتزام المعياري .

نموذج الثلاث عوامل :

وفي هذا النموذج تكون عبارات الالتزام الثماني عشر محملة على ثلاث عوامل :

الأول : هو الالتزام الوجداني ويتكون من 6 عبارات ، والثاني : الالتزام البقائي وله 6 عبارات ، والثالث : هو الالتزام المعياري وله 6 عبارات، وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي له ثلاث أبعاد منفصلة أو ثلاث أشكال .

نموذج الأربعة عوامل :

وهذا النموذج تم اختباره استجابة لتساؤل McGee, Ford, 1987 حيث تساءلا إذا ما كان الالتزام البقائى يتكون من بعدين فرعيين هما :
الالتزام البقائى النابع من نقص بدائل العمل المتاحة ، والبعد الثانى : هو الالتزام البقائى النابع من الشعور بالتضحية الشخصية العالية التى تترتب على ترك المنظمة ، لذلك تم فحص وتقييم إمكانية وجود نموذج ذو أربعة عوامل هى :

1- الالتزام الوجدانى 2- الالتزام البقائى النابع من نقص البدائل
3- الالتزام البقائى النابع من التضحية الشخصية العالية
4- الالتزام المعيارى

الخطوة الثالثة من التحليل التى أجراها الباحثون هى تقييم الصدق البنائى للمفهوم لمقاييس الالتزام ، وذلك بفحص الارتباطات بين المقدمات والمخرجات المفترضة لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمى (الوجدانى ـ البقائى ـ المعيارى) .
أما بالنسبة للمؤشرات المستخدمة فى تقييم النماذج فقد اتبع الباحثون توصيات Bollen, Long 1993 باستخدام مؤشرات متعددة لقياس صلاحية النماذج لذلك استخدم الباحثون المؤشرات الآتية :

1- The normed fit index
2- Comparative fit index
3- Incremental fit index

نتائج البحث :

وجد من خلال العينتين باستخدام تحليل Confirmatory factor analysis أن النموذج ذو الثلاث عوامل يناسب بيانات الدراسة من نماذج العامل الواحد ومن نموذج العاملين ، حيث أن نموذج الثلاث عوامل أوضح تحسينات هامة فى صلاحيته وملائمته للبيانات من نموذج العاملين ونموذج العامل الواحد .
كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن نموذج الأربعة عوامل (الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى النابع من نقص البدائل والالتزام البقائى النابع من التضحية والالتزام

المعيارى) تلائم البيانات أفضل من نموذج الثلاث عوامل فى كل من العينتين ولكن التحسن فى مؤشرات الصلاحية متوسط فى كل من العينتين ، وهذا التحسين المحدود فى مؤشرات الصلاحية يمكن إهماله .

بالإضافة إلى أن البعدين الفرعيين من الالتزام البقائى ارتبطت ارتباط مرتفع فى عينة 1 ، 2 (rs = .82, .81) على الترتيب وهذا يشير إلى أن البعدان ليس مستقلان عن بعضها .

على كل حال فإن تحليل صدق العامل Confirmatory factor analysis أيد وساند نموذج العوامل الثلاثة أكثر من نموذج الأربعة عوامل فى كل من العينتين .

ويوضح جدول رقم (37) تحميلات العامل لتحليل الثلاث عوامل للالتزام التنظيمى وتشير نتائج الدراسة إلى أن عبارات الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى تتحمل بشكل ملائم على ثلاث عوامل منفصلة ، ولكن يجب أن يلاحظ أن بعض العبارات لها تحميلات عاملية منخفضة .

على سبيل المثال العبارة السادسة من الالتزام الوجدانى فى العينة الأولى كانت 0.45 وكذلك العبارة الثانية من الالتزام المعيارى كانت 0.37 فى العينة الثانية وهذا تحمل منخفض .

ولكن الأكثر خطورة أن عبارتين فى عينة (1) وعبارة فى عينة (2) من عبارات الالتزام البقائى هما العبارة الأولى والعبارة الخامسة تحملت فقط كانت (0.11 ، 0.13) فى العينة الأولى والثانية على الترتيب .

ويقول الباحثون :

أن ضعف الصلاحية الكلية Poor overall fit للنموذج الثلاثى الأبعاد يظهر من نتائج انخفاض تحميل (تشرب) Low loading بعض العبارات :

جدول رقم (37)

تحميلات العامل لعبارات نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى

رقم	عبارات مقياس الالتزام	التزام وجدانى		التزام بقائى		التزام معيارى	
الالتزام الوجدانى							
AC1	سوف أكون سعيداً بأن أقضى حياتى الوظيفية فى هذه المنظمة	0.64	0.71				
AC2	أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المنظمة هى مشاكلى الخاصة	0.67	0.66				
AC3	أنا لا أشعر بأى انتماء إلى هذه المنظمة	0.85	0.85				
AC4	لا أشعر بأنى فرد من عائلة فى منظمتى	0.69	0.73				
AC5	تمثل هذه المنظمة كثيراً من المعنى والأهمية الشخصية لى	0.45	0.57				
AC6	أنا لا أشعر بالارتباط العاطفى بهذه المنظمة	0.92	0.86				
الالتزام البقائى							
AC1	حقيقة الوضع الآن أن البقاء فى المنظمة ضرورة بقدر كونه رغبة			0.07	0.36		
AC2	سوف يكون من الصعب على أن أترك المنظمة الآن حتى ولو أردت			0.45	0.48		
AC3	كثير من أوجه حياتى سوف يكون محل صراع إذا قررت ترك المنظمة الآن			0.78	0.69		
AC4	أشعر أن لدى مبررات قليلة جداً للنظر فى ترك المنظمة			0.62	0.70		
AC5	إذا لم أكن ضحيت بالكثير من ذاتى (نفسى) فى هذه المنظمة لكن فكرت فى العمل فى مكان آخر			0.11	0.13		
AC6	واحدة من النتائج القليلة للتفكير فى ترك المنظمة سوف يكون قلة البدائل المتاحة			0.38	0.53		
الالتزام المعيارى							
AC1	أنا لا أشعر بأى التزام بالبقاء فى منظمتى التى أعمل فيها					0.61	0.60
AC2	حتى إذا هذا من مميزاتى ، فإنى لا أشعر أنه سوف يكون من الصحيح أن أترك المنظمة					0.51	0.37
AC3	سوف أشعر بالذنب (الأثم) إذا ما تركت المنظمة الآن					0.65	0.59
AC4	هذه المنظمة تستحق ولائى					0.72	0.83
AC5	أنا لن أترك منظمتى الآن لأنى أشعر بالالتزام والامتنان للأفراد العاملين بها					0.49	0.64
AC6	أنا مدين بدرجة كبيرة لمنظمتى					0.61	0.65

التزام معيارى = NC. ، التزام بقائى = CC ، التزام وجدانى = AC

عينة (1) = 51 ، عينة (2) = 52

الارتباطات الداخلية بين المقاييس :

ارتبط الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى ارتباط عالى فى كل من العينتين الأولى والثانية (rs = .73 and .84) على الترتيب ، بينما كان الالتزام البقائى له ارتباط ضعيف فى كل من العينتين بالالتزام الوجدانى، حيث كان له ارتباط إيجابى ضعيف فى العينة الأولى وارتباط سلبى ضعيف فى العينة الثانية (r = 19 , r = -.10) . كما كانت الارتباطات إيجابية بين الالتزام البقائى والالتزام المعيارى فى كل من العينتين حيث كانت معنوية فى العينة الأولى (r =.29) وغير معنوية فى العينة الثانية (r = .06) .

محددات ونتائج الالتزام :

يوضح جدول رقم (38) الارتباطات بين المحددات المفترض للالتزام الوجدانى ، وكما يبين الجدول فإن 17 محدد بين 22 محدد مفترض ارتبطت ارتباط معنوى بالالتزام الوجدانى فى العينة الأولى والثانية بينما أربعة عشر متغير كانت لها نفس الارتباطات فى العينتين ، فقط وجد أن متغيرين فقط هما أعباء العمل ومساندة الأصدقاء ليس لهم أى ارتباط بالالتزام الوجدانى فى كل من العينتين .

كذلك يوضح جدول رقم (39) معاملات الارتباط بين الالتزام البقائى وبين المحددات المفترضة له .

ويقول الباحثون أننا أسقطنا عبارتين من مقياس الالتزام البقائى وهى العبارة الأولى والعبارة الخامسة من المقياس عند حساب الارتباطات ولذلك لسببين :

- السبب الأول : هو انخفاض تحميل العبارات Low Loading
- السبب الثانى : هو أن التحميل الضعيف يمكن أن يسبب مشكلات تقارب عند تقدير التقديرات الميدانية باستخدام LISREI

جدول رقم (38)

الارتباطات بين محددات الالتزام الوجداني والالتزام الوجداني

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	الحرية في العمل	++0.24	++0.22
2	الروتينية	++0.23-	0.69-
3	غموض الدور	++25-	0.8-
4	صراع الدور	++16-	0.23-
5	عبئ العمل	0.03-	0.07
6	كفاية الموارد	++0.41-	0.35-
7	دعم المشرف	++0.38	0.47
8	دعم زملاء العمل	++23	0.05
9	سيادة العدالة	++33	0.49
10	الشرعية	++36	0.47
11	الفرص للترقية	++0.33	0.49
12	ضمان العمل	0.28+	0.38
13	مخاطر العمل	0.09-	0.14-
14	الأجر	++0.08	0.19+
15	مقابلة التوقعات	++65	++0.69
16	الاندماج في العمل	++0.29	++0.20
17	التأثيرات الإيجابية	++0.16+	++0.38+
18	التأثيرات السلبية	++0.27-	++0.23-
19	الفرصة المتاحة للعمل	++0.35-	++0.17-
20	مساندة الزوج	++0.00	++0.17
21	مساندة الآباء	0.18	0.06
22	مساندة الأصدقاء	0.06	0.03

$^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$ — المصدر Jong – Wook et al., 1997

جدول رقم (39)

الارتباطات بين محددات الالتزام البقائي والالتزام البقائي

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	الاستثمارات الذاتية	0.2	0.01
2	مساندة ودعم المشرف	++0.23	0.07
3	مساندة ودعم الزملاء	0.8-	++0.16-
4	مساندة ودعم الزوج	0.05	0.040
5	مساندة ودعم الآباء	0.01-	0.20-
6	مساندة ودعم الأصدقاء	+0.22+	++0.19-
7	الفرصة	++0.41-	++0.47-
8	التدريب العام	0.08-	++0.15-

$^{**}p < .01$

وكانت معاملات الثبات للمقاييس المعدلة هي 0.64 للعينة الأولى ، 0.68 للثانية ، وكما يوضح الجدول فإن ثلاثة فقط من الثمانية متغيرات أو محددات ارتبطت ارتباط إيجابى مع الالتزام البقائى وهى (دعم ومساندة المشرف ، دعم ومساندة الأصدقاء ، الفرصة لوجود بدائل عمل محلية) فى العينة الأولى وعلى النقيض تماماً من افتراضات الدراسة فإن دعم ومساندة الأصدقاء أرتبطت ارتباط سلبى مع الالتزام البقائى فى العينة الثانية .

أظهرت الدراسة أن خمسة متغيرات (التدريب العام ، دعم ومساندة الزوج ، دعم ومساندة المشرف ، دعم ومساندة الأصدقاء ، فرص العمل البديلة) .

ارتبطت ارتباط معنوى مع الالتزام البقائى ، ولكن اثنين فقط من الارتباطات السابقة تتوافق مع افتراضات الدراسة وهى (التدريب العام والفرصة لبدائل العمل)

ويوضح جدول رقم (40) الارتباطات بين المحددات المفترضة للالتزام المعيارى وبين الالتزام المعيارى ومنه يتضح أن ثمانية متغيرات من التسعة محددات المفترضة ارتبطت ارتباط معنوى مع الالتزام المعيارى فى نفس الاتجاه المتوقع .

جدول رقم (40)

تقديرات الارتباطات بالالتزام المعيارى

م	المحدد	عينة (1)	عينة (2)
1	قيم الالتزام	++0.58	++0.41
2	مساندة المشرف	++0.52	0.46
3	دعم ومساندة الزملاء	0.11	0.03-
4	العدالة السائدة	++0.48	++0.52
5	الشرعية	++0.49	++0.59
6	الفرصة للترقية	++0.47	++0.47
7	ضمان العمل	++0.34	++0.30
8	مخاطر العمل	++0.25-	++0.14-
9	الأجور	+0.12	+0.15

ويرى الباحثان أن الصدق التميزى Discriminant validity للالتزام المعيارى ضعيف وبناء عليه فإن صدق المفهوم construc validiy وذلك بسبب نقص الصدق التميزى للمفهوم وذلك بسبب أنه باستثناء (قيم الالتزام) إن المحددات التى فحصت على أنها محددات الالتزام المعيارى هى نفسها محددات الالتزام الوجدانى .

تقييم النموذج :

تقييم النموذج سوف ينقسم إلى قسمين :

الأول : هو الخصائص التى يجب توافرها فى المقاييس السيكولوجية

الثانى : هو المشكلات الخاصة بالمفاهيم

أولاً : الخصائص السيكولوجية للمقاييس :

أوضحت الدراسة نتائج مختلطة للخصائص السيكولوجية للمقاييس واستخدم الباحثون أربعة معايير تقييمية هى :

1- الثبات Reliablity

2- الصدق Convergent – discriminant validity

3- تعددية المقاييس أو أبعاده Dimensionality

4- صدق بناء المفهوم Construct validity

أولاً : الثبات :

بالرغم من أن البعض ينصح بأن مقاييس ثبات المفاهيم يجب أن لا تقل عن 0.70 فإن المقاييس التى هى أقل قليلاً من 0.70 تعتبر مقبولة كمقاييس ثابتة Nunnally, 1978 وبناء عليه فإن مقاييس الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى تعتبر ثابتة لأنها أزيد من 0.70 كما يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (41)

التوصيف الإحصائي ومقاييس الثبات لمقاييس الالتزام

المتغير	عدد العبارات	الدرجة	العينة الأولى			العينة الثانية		
			وسط حسابي	انحراف معياري	معامل ألفا	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل ألف
الالتزام الوجداني	6	6-1	3 214	0.780	0.86	2.983	0.820	0.87
الالتزام البقائي	6	6-1	2.916	0.611	0 58	3.097	0.637	0.6
الالتزام المعياري	6	6-1	2.937	0 865	0.78	2.802	0.864	0.76

المصدر : Jong – Wook. Price. Mueller. 1997

وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصل إليها Meyer e al., 1993 والتي ذكر فيها أن معدلات الثبات كانت 0.82 ، 0.83 لكل من الستة عبارات للالتزام الوجداني والالتزام المعياري على التبادل .

بينما اختلفت الدراسة عن دراسة Meyer et al فقد حصلت على مقياس ثبات مقداره 0.74 وذلك للستة عبارات لمقياس الالتزام البقائي ، بينما كان مقياس الثبات لها 0.58 – 0.64 وهي مقاييس أقل قبولاً وأقل إرضاء للباحثين لأنها أقل من 0.70 وربما يرجع انخفاض الثبات إلى التحميل القليل لبعض العبارات على مقياس الالتزام التنظيمي .

2- صدق وحدة المفهوم وتميزه

Convergent and discriminant validity

كانت عبارة الالتزام الوجداني والالتزام البقائي والالتزام المعياري محملة "loading" على ثلاثة عوامل منفصلة بالرغم من أن عبارتين من مقياس الالتزام البقائي في العينة الأولى وواحدة من مقياس الالتزام البقائي في العينة الثانية كانت ذات درجة تحميل منخفضة ، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة Meyer et al., 1993 التي فحصت الستة عبارات من المقياس .

وبالتالى فإن النتائج الميدانية بوجه عام تؤيد صدق وحدة المفهوم لكل من الالتـــزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى وتميز كـــل مـــنهم عـــن المقياســـين الآخرين .

وقد حقق مقياس الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى ارتباط مرتـفع بـــالآخر بالرغم من أن كل منهم مستقل نسبياً عن مقياس الالتزام البقائى .

ويقول الباحثون أنه بالرغم من أن مقياس الالتزام المعيارى قد استبدل له المقيـــاس ذو الستة عبارات بالمقياس ذو الثمانى عبارات وإعـــادة الـــصياغة تمثـــل محاولـــة للحصول على مقياس أكثر صلاحية .

فإن نتائج الدراسة بالرغم من هذه التعديلات فإن الدراســـة توصـــلت إلـــى ارتباط قوى بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيـــارى مقـــداره (r = .74) وهـــذه النتيجة تقترح أن الالتزام المعيارى ليس متباعد عن مقياس الالتـــزام الوجـــدانى . وهذا يعنى أن مقياس الالتزام المعيارى ذو صدق تميزى قليل.

تعدد أبعاد مقياس الالتزام البقائى :

Dimensionality of the continuance commitment

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة McGee, Ford, 1987 حيـــث تـــرى نتائج هذه الدراسة أن بعدى مقياس الالتزام البقائى (نقص بدائل العمل المتاحة وبعد التضحية الشخصية المرتفعة) ليسو مختلفين تماماً .

ويرى الباحثون أنه بالرغم من أن بعض الدراسات التى فحصت مقيـــاس الالتـــزام البقائى المقياس ذو الثمـــانى عبـــارات مثـــل Hackett et al., 1994; Meyer, Allen, 1991, Dunham et al., 1994 وجد أن أفضل صلاحية هـــى النمـــوذج الذى يعامل الالتزام البقائى باعتباره ذو بعدين بينما وجد فى نفس الوقـــت ارتبـــاط مرتفع بين البعدين المكونين للالتزام البقائى مقداره 0.82 عنـــد Hackett et al., Dunham et al., Meyer et al., 1990 هذا بالإضافة إلـــى أن Hacket et al.,

وجد أن المقياسين النوعيين للالتزام البقائى لا تختلفان فى علاقتهم بالمقدمات والمخرجات .

الخلاصة فإن النتائج تقترح أن الالتزام البقائى يجب أن يعالج كمفهوم ذو بعد واحد

صدق تكوين المفهوم Construc validity :

النتيجة النهائية للبحث تفيد أن العلاقات بين مقياس الالتزام الوجدانى مع محدداته (مقدماته) ونتائجه تؤيد وتساند صدق تكوين المفهوم Consruct validity لأن أغلب الارتباطات كانت معنوية وفى الاتجاه الذى يتم التنبؤ به حيث كانت نصف الاثنين وعشرون ارتباط معنوية بالإضافة إلى أن الارتباطات المعنوية تضمنت التدريب العام ، تأييد ومساندة المشرف والفرصة لبدائل العمل فى الاتجاه التنبوئى ، هذا فى حين أنها تتضمن دعم ومساندة المشرف ، ودعم ومساندة الآباء والزملاء فإنها لا تتوافق مع التنبوءات ، وهذه المشاكل توضح أن هناك بعض المشاكل فى صدق تكوين مقياس الالتزام البقائى .

وأخيراً فإن مقياس الالتزام المعيارى طبقاً للنتائج الكلية تتوافق مع تنبوءات البحث وكل الارتباطات كانت معنوية وفى الاتجاه الذى تنبأت به الدراسة.

ونتائج البحث تتوافق مع نتائج المقاييس ذات الثمانى عبارات للالتزام البقائى التى كتب عنها Dunham et al., 1994 الذى وجد أن أغلب العلاقات بين الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى أتت كما تم التنبؤ بها ولا يوجد أى متغير ارتبط بالالتزام البقائى كان كما تم التنبؤ به ، وهذا يوضح أن صدق تكوين المفهوم للالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى تم تأييده من خلال بيانات الدراسة بينما الالتزام البقائى لم يؤيد .

وكما تم التوضيح فيما سبق فإن مقياس الالتزام المعيارى يعانى من انخفاض الصدق التميزى لذلك فبالرغم من أن أغلب الارتباطات الخاصة بالالتزام المعيارى

مع محدداته ومع نتائجه كانت معنوية فإن الصدق التميزى Discriminant validity له قليل لأن كان المتغيرات التى فحصت كمحددات الالتزام المعيارى (ما عدا معيار وقيم الالتزام) كانت أيضاً محددات للالتزام الوجدانى .

تقترح طبيعة محددات الالتزام المعيارى أن العمليات التى تؤدى إلى زيادة الالتزام المعيارى لا تختلف عن العمليات التى تؤدى إلى زيادة الالتزام الوجدانى ، وهذه الاعتبارات تجعلنا نقترح أن الالتزام المعيارى يمكن أن يكون متداخلاً مع الالتزام الوجدانى أو يمكن أن يكون مفهوم زائد (فائض) [1].

الخلاصة :

أن نتائج الدراسة توضح أن الالتزام الاتجاهى له خصائص المقاييس السيكومترية بشكل جيد معبراً عنها بالثبات والصدق هذا بالإضافة إلى أن دراسة حديثة (Dunham et al., 1993) حيث فحصت الثمانى عبارات الأولى للالتزام الوجدانى أوضحت تقارب الالتزام الوجدانى مع مقياس (Porter et al., 1974) والمسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) ، وبالرغم من أن الأداتين تقيس أساساً نفس المفهوم فليس هناك سبب يضطرنا لاستبدال قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى بمقياس الالتزام الوجدانى لأن الخصائص السيكومترية لقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى الوجدانى قد وثقت بالمقارنة بمقياس الالتزام الوجدانى ، بالإضافة إلى أن أغلب البحوث فى الالتزام استخدمت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

تقييم المؤلف للدراسة :

تبدو هذه الدراسة كما لو كانت متعارضة تماماً مع افتراضات النموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى ، فالإطار النظرى للدراسة كما سبق عرضه لا يعكس بصدق

---

(1) المؤلف الحالى يرفض تماماً هذه النتيجة .

نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، بينما عرض الإطار البقائي والالتزام المعياري طبقاً لنظرية Becker, 1960 نظرية Wiener 1980 على الترتيب .

وفيما يتعلق بمحددات الالتزام البقائي فقد تضمنت تلك المحددات خمسة متغيرات من ثمانية متغيرات لافتراض أنها محددات الالتزام البقائي وهي (مساندة وتأييد المشرف والزملاء والزوج والآباء والأصدقاء خارج العمل) .

كما أن المقاييس التي استخدمت لقياس تلك المتغيرات تعكس مفهوم الاندماج في العمل أو الرضا عن العمل لذلك فإن افتراض وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تلك المتغيرات والالتزام البقائي يجانبه الصواب لأنها أكثر التصاقاً بالارتباط الوجداني منها بالارتباط البقائي كما تفترض الدراسة .

كذلك فإن المقياس المستخدم لقياس الاستثمارات الذاتية الذي يتكون من عبارتين نشرت إحداهما (لقد بذلت الكثير من الجهد في هذه المنظمة) يعتبر أيضاً غير كافي لقياس الاستثمارات كما عبر عنها Becker, 1960 في نظريته وكان يجب إضافة استثمارات أخرى ذات قيمة للتعبير عن استثمارات الفرد في المنظمة ، كما يجب أن تعكس أن استثمارات الفرد في المنظمة هي أكبر مما استثمره الآخرين في منظماتهم وبالتالي تصبح الاستثمارات الذاتية هي من المحددات المتميزة للالتزام البقائي أكثر من كونها من محددات الأشكال الأخرى للالتزام .

كذلك فإن الالتزام المعياري لم تقدم له المحددات المحتملة طبقاً لنظرية الالتزام المعياري التي قدمها Wiener, 1980 وبالتالي لم تستطيع الدراسة الوصول إلى مقدمات متعددة مميزة للالتزام العياري.

وأخيراً بالنسبة لنتائج مقياس الالتزام المعياري فإنها تتوافق مع تنبؤات الدراسة وكل الارتباطات كانت معنوية وفي الاتجاه الذي تم التنبؤ به وبالتالي تؤيد صدق تكوين مفهوم الالتزام المعياري .

ولكن الصدق التميزى له منخفض لأن المتغيرات التى فحصت كمقـدمات للالتـزام المعيارى (ما عدا معيار قيم الإلتزام) كانت أيضاً محددات للالتزام الوجدانى .

وبالتالى خلص البحث إلى أن مقياس الالتزام الوجدانى لـه خـصائص المقـاييس السيكومترية بشكل جيد معبراً عنها بالصدق والثبات وهو متقـارب مـع مقـاييس الالتزام الاتجاهى الذى يقاس بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى .

ويرى Bozeman, Perrewe :

أن مقياس الالتزام الوجدانى الذى قدمه Meyer, Allen , 1984 - 1997 يوجد به عبارة ترتبط بالبقاء فى المنظمة والتى يمكن أن تتداخل مع عبارات دوران العمـل وهى :

- سوف أكون سعيداً بأن أقضى كل حياتى الوظيفية فى هذه المنظمة. ويتفـق مع الباحثان فى هذا الرأى Morrow, 1993

وكذلك فإن مقياس الالتزام البقائى والالتزام المعيارى الـذين طورهمـا Meyer - Allen يتضمن عبارات يبدوا أنها متداخلة مع العبارات التى تقـيس إدراك الفـرد لترك العمل .

وبعض عبارات الالتزام البقائى يبدوا أنها من المحتمل أن تقيس احتمال البقاء فـى المنظمة مثل :

- إذا لم أكن أضعت الكثير من ذاتى (نفسى) فى هذه المنظمة لكنـت فكـرت فى العمل فى مكان آخر .

ونفس الشئ بالنسبة للالتزام المعيارى فى عبارة

- أنا لن أترك المنظمة الآن لأنى لدى شعور بالواجب الأدبـى للبقـاء مـع الأفراد العاملين فيها .

اختبار الصدق التميزى للنموذج ثلاثى الأبعاد :

لتقييم الصدق التميزى Discriminate validity لمقاييس الالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى والمعيارى فإننا سوف نعتمد على الدراسات التى أجريت لاختبار الصدق التميزى .

ففى دراسة أجراها أحد الباحثين Cohen 1996 بغرض فحث الصدق التميزى لمقاييس الالتزام التنظيمى ذات الأبعاد الثلاثة وعلاقة تلك المقاييس بالأشكال الأخرى للالتزام التنظيمى مثل :

- الاندماج فى أنشطة العمل: Work involvement
- الاندماج فى العمل Job involvement
- الالتزام المهنى Career commitment
- أخلاق العمل البروتستنتية Protestant and work Ethic
- ونظراً لأن مقاييس الالتزام تعرضت للانتقادات حديثاً من باحثين مثل Reichers, 1985 فإنه أصبح هناك اتجاه لإعادة فحص تعريفات ومقاييس الالتزام .

ولأن أحد الاتجاهات الرئيسية فى تقييم وفحص المقياس هو تحليل الصدق التميزى Discriminant validity وذلك لضمان عدم تداخل المفاهيم أو المقاييس قبل استخدامها فى البحوث .

لذلك فإن دراسة الباحث لنموذج الأشكال الثلاثة للالتزام من خلال اكتشاف الصدق التميزى للمقاييس المستخدمة وعلاقتها بالالتزام إلى جهات أخرى سوف يرشد ويساعد البحوث الأخرى للنظر فى خصائص المقياس بالنسبة إلى غيره من المقاييس الأخرى وخصوصاً (OCQ) بوجه خاص .

طرق البحث العلمى :

أجريت الدراسة على الممرضات فى مستشفى صغير وأخرى متوسطة على عينة من 238 فرد واستخدمت المقاييس الآتية :

-لقياس الالتزام التنظيمى الوجدانى والبقائى المعيارى استخدم مقياس (Allen & Meyer 1990) ذو الثمانية عبارات لكل مقياس فرعى .

-استخدم لقياس الالتزام التنظيمى العام الذى طوره Porter et al., 1974 واستخدمت الصيغة المختصرة ذات التسعة عبارات .

-استخدم لقياس الالتزام المهنى مقياس Blau 1985 ذو الثمانية عبارات .

-استخدم لقياس الاندماج فى العمل مقياس من 10 عبارات Kanago 1985 .

-استخدم لقياس الاندماج على أنشطة العمل مقياس Kanago, 1982 من 6 عبارات .

-استخدم لقياس أخلاق العمل البروتستنتية لمقياس مختصر من 10 عبارات من المقياس الأصلى المكون من 19 عبارة والذى طوره Mirels & Garrett 1971

تحليل البيانات :

استخدم لتحليل البيانات نفس الطرق التى استخدمها Brooke et al., 1988; Mathieu, Farr, 1991 .

وباستخدام التحليل العاملى تم تحميل العبارات على ثلاثة عوامل رئيسية واستخدم تحليل LISREL doreskog & Sorbom, 1989 لاختبار الصدق التميزى وتم إجراء ثلاث تحليلات confirmatory factor analysis (CFA) والتحليل الأول لاختبار الصدق التميزى لنموذج الثلاثة عوامل لنموذج Meyer, Allen 1991 .

التحليل الثانى : لاختبار الصدق التميزى لنماذج الالتزام بالعمل والتى تتضمن مقياس Meyer, Allen مجتمعة فى عامل واحد والأشكال الأخرى للالتزام تمثل

الأربعة عوامل الأخرى وهى (الاندماج فى العمل ــ والاندماج فى الأنشطة ــ الالتزام المهنى ــ أخلاق العمل البروتستنتية) .

التحليل الثالث : يختبر صدق نموذج الالتزام بالعمل الذى يتضمن مقياس Porter et al., 1974 مع الأربعة أشكال للالتزامات للعمل سابقة الذكر.

وتضمن تحليل مقياس Meyer, Allen مقارنة لصلاحية وملائمة النماذج الثلاثة والنموذج الواحد ، بينما التحليل الثانى لتحليل نماذج الالتزام بالعمل مع مقاييس Meyer , Allen تقارن الصلاحية والملائمة لنموذج سبعة عوامل ونموذج خمسة عوامل ونموذج عامل واحد .

ويتكون نموذج السبعة عوامل من مؤشرات الالتزام التنظيمى البقائى والالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى والالتزام المهنى والاندماج فى العمل والاندماج فى الأنشطة وأخلاق العمل البروتستنتية على عوامل كامنة منفصلة .

وينشأ نموذج الخمسة عوامل بإضافة الثلاثة مقاييس للالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى كعامل واحد ووضع المؤشرات الباقية على أربعة عوامل إضافية (مقاييس الاندماج فى الأنشطة وفى العمل والالتزام المهنى وأخلاقيات العمل) بينما نموذج العامل الواحد يضع الواحد وعشرون مؤشر على عامل كامن واحد هذا بينما التحليل بالنسبة لمقياس Porter et al., 1974 والمسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى تضمن افتراض نموذج من خمسة عوامل للالتزام التنظيمى والالتزام المهنى والاندماج فى العمل والأنشطة وأخلاقيات العمل البروتستنتية على عوامل ضمنية منفردة .

ومقاييس الصلاحية لكل نموذج سوف تقاس باستخدام خمسة مؤشرات هى :

1- معدل كا^2 Chi – square ratio

2- معدل درجات الحرية لتقديرات كا^2 Chi – square / degree of freedom ratio

3- درجة الجودة فى مقاييس الصلاحية Goodness of fit (GFI) index

4- The rootmean square residual (RMSR)

ولأن اختبار كا² حساس لحجم العينة فإن معدل نموذج كا² لـدرجات الحريـة استخدم في هذه الدراسة ، واعتبر معدل أقل مـن 2 ذو جـودة معقولـة للنمـوذج المفترض .

تحليل الارتباطات :

تقارب وتباعد أشكال الالتزام بالعمل المختلفة فحصت باستخدام الارتباطات .

ويوضح هذا الإجراء الارتباطات بين الثلاثـة متغيـرات المتـصلة بالعمـل والأشكال المختلفة للالتزام ، اختبر التحليل افتراض أن الارتباطات بين المتغيـرات المتصلة بالعمل وأشكال الالتزام هى نفسها مفترضين أن المقاييس تقيس شيئاً واحداً ، سوف نتوقع أن مقاييس هذه المفاهيم المختلفة ترتبط بدرجات مختلفـة بمقـاييس المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات المتصلة بالعمل ، وكما أوضح Brooke et al., 1988 أن هذا يعتبر إجراء يمثل اختبار صارم ودقيق للصدق التميزى .

نتائج الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة معدلات ثبات مقبولة لكل مقاييس الدراسة وبدرجـة ثبات منخفض للالتزام البقائي والالتزام المعيارى Allen, 1991 وكـذلك بالنـسبة للاندماج في العمل (0.64) بينما الارتباطات بين الالتزام الوجداني البعد الأول فـي مقاييس Meyer, Allen حقق أعلى ارتباطات مع أشكال الالتـزام الأخـرى مثـل الاندماج في العمل الذى كان معامل الارتباط (r = .51) والالتـزام المهنـي (r = .47) والاندماج في أنشطة العمل (r = 3.41) .

وإذا استخدمنا معيار Morrows في حجم الارتباط الذى يقول أن الارتباطات بـين 0.60 ، 0.80 تمثل دليلاً على تداخل المفهوم فإن مثل هذه النتيجـة تكـون غيـر موجودة هنا أى أنه لا يوجد تداخل بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى وبين أشكال الالتزام الأخرى .

ولكن قليل من الانتباه يجب أن يوجه إلى الارتباط المرتفع بين مقياس الاندماج في العمل وبين الالتزام الوجداني الارتباطات بين الالتزام المعيارى وغيره من أشكال الالتزامات الأخرى لم تتجاوز (r = .3) لذلك تقدم تأييد للصدق التميزى لهذا البعد . والنتيجة المثيرة هى نقص وجود علاقة معنوية بين الالتزام البقائى وبين أى متغير من متغيرات الدراسة وعلى وجه خاص مع مقاييس الالتزام الأخرى والارتباطات كانت منخفضة ولم تتجاوز 0.10 .

الثلاثة مقاييس لأشكال الالتزام التى قدمها Allen, Meyer 1990 أوضحت أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقاء فى المنظمة كالآتى :

- ارتباط منخفض وغير معنوى مع الالتزام البقائى r = .08
- ارتباط متوسط ومعنوى مع الالتزام المعيارى r = - .02 .
- ارتباط مرتفع لدرجة ما ومعنوى مع الالتزام الوجدانى r = -.45

وارتبطت قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ارتباط قوى مع الالتزام الوجدانى r = .78 .

بينما الارتباطات بين النية للبقاء فى المنظمة وبين قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى كانت قوية r = - .53 وكل أشكال الالتزام التنظيمى الأخرى ذات ارتباطات مختلفة بالنية للبقاء فى العمل .

وبالتالى فإن نتائج الدراسة أيدت وساندت افتراض نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

نتائج الخطوة الثانية من التحليل وهى المقارنة بين نماذج السبعة عوامل والخمسة عوامل والعامل الواحد بينها

جدول رقم (42)

الارتباطات بين متغيرات البحث وأشكال الالتزام التنظيمى

(تقديرات الثبات بين قوسين)

مقياس الالتزام	الالتزام الوجدانى	الالتزام البقائى	الالتزام المعيارى
نتيجة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q)	++0.78	0.08	+++0.51
الاندماج فى الأنشطة	+++0.41	0.05	+++0.33
الاندماج فى العمل	+++0.51	0.07	+++0.36
الالتزام المهنى	0.47	0.10-	+++0.26
أخلاق العمل البروتستنتية	0.09	0.06	0.17
إدراك الجهد	0.06	0.02-	0.02
إدراك الأداء	+0.14	0.10-	0.05
النية لترك المنظمة	+++0.45	0.08-	++0.20-
الالتزام الوجدانى	0.79	-	-
الالتزام البقائى	0.02	0.69	-
الالتزام المعيارى	+++0.54	0.06	0.65

المصدر : Cohen, 1996

جدول رقم (43)

نتائج تحليل العامل التوكيدى للالتزام للعمل

مع نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى

بيان	df	X^2	X^2 df	RMSR	GFI	AGFI
نموذج السبعة عوامل	168	++290.8	1.73	3.843	0.88	0.846
نموذج الخمسة عوامل	179	387.23 ++	2.16	0.492	0.854	0.812
نموذج العامل الواحد	189	854.77 ++	4.52	0.735	0.685	0.616

المصدر : Cohen , 1996

وبمراجعة نتائج الجدول رقم (43) يتضح الآتى :

أن نموذج السبعة عوامل يلائم البيانات وأكثر صلاحية من النماذج الأخرى وذلك للآتى :

- كل مقاييس الصلاحية والملائمة فى نموذج السبعة عوامل هى أفضل من المقاييس فى نموذج الخمسة عوامل والعامل الواحد (*).

نتائج التحليل الثالث :

أوضحت نتائج تحليل Confirmatory factor analysis لمقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) الذى طوره Porter et al., 1974 وفى هذا التحليل تم اختبار نموذجين بديلين نموذج الخمسة عوامل ومقارنته بنموذج عامل واحد ونتائج التحليل يوضحها الجدول رقم (44)

ومن الجدول السابق يتبين أن نموذج الخمسة عوامل يقدم صلاحية وملائمة للمقاييس من نموذج العامل الواحد ، وذلك لأن قيم مقاييس

جدول رقم (44)

نتائج تحليل Confirmatory factor analysis للالتزامات

بالعمل مع قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى

بيان	df	X^2	X^2 df	RMSR	GFI	AGFI
نموذج الخمسة عوامل	80	+++201.64	2.52	0.458	0.889	0.833
نموذج العامل الواحد	90	+++650.40	7.23	0.921	0.671	0.562

+P < .65 ++p < .01 +++p < .001

المصدر : Choen. 1996

الصلاحية والملائمة أفضل من قيم نموذج العامل الواحد

(*) كلما تزايدت قيمة مقاييس الصلاحية والملائمة كلما كان ذلك أفضل لملائمة النموذج للمقياس .

ولكن إذا قارنا صلاحية المقاييس الكلية لنماذج السبعة عوامل والذى يتضمن مقاييس الالتزام الوجدانى الالتزام البقائى والالتزام المعيارى بنموذج الخمسة عوامل الذى يشمل (O.C.Q) لوجدنا أن نموذج السبعة عوامل أفضل من نموذج الخمسة عوامل .

وبالتالى فإن الدليل السابق يؤيد نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى والدليل الثانى هو أن مقياس (RMSR) ,(AGFI) فإن قيمة كل منهم أعلى من نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى من قيمة هذين المقياسين فى نموذج (O.C.Q) .

الخلاصة :

نتائج الدراسة السابقة توضح أن مقاييس نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى (البقائى ـ الوجدانى ـ المعيارى) يجب أن تتكامل مع غيرها من مقاييس الالتزامات بالعمل بدون أن يمثل ذلك وجود مقاييس زائدة لا مبرر لها فى مفاهيم الالتزام أو يمثل تداخل بين مفاهيم الالتزام كنتيجة لإحلال مقاييس الالتزام الوجدانى والبقائى والمعيارى بدلاً من مقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) .
وهذه النتيجة السابقة أيدها تحليل Confirmatory factor الذى أثبت الصدق التميزى لمفاهيم الالتزام بالعمل مع نموذج الأبعاد الثلاثة .

دراسة أجراها Barwish, 2000 :

حاول فيها فحص دور الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة الوجداني والبقائى والمعيارى كمتغير وسيط بين أخلاقيات العمل الإسلامية وبين الاتجاهات نحو التغير التنظيمى .

أجريت الدراسة على عينة من 474 موظف من 30 منظمة فى الإمارات العربية المتحدة .

واستخدمت الدراسة الإطار التصورى الذى قدمه Meyer & Allen 1991 فى الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى (الوجدانى ـ البقائى ـ المعيارى) كما تم استخدام مقياس Meyer & Allen 1991 فى قياس الأبعاد الثلاثة للالتزام ولكن لأسباب غير مبررة استخدم الباحث الصيغة ذات 24 عبارة بحيث يقاس كل بعد بثمانية عبارات ، بالرغم من وجود الصيغة الثانية ذات 18 عبارة ، بحيث يقاس كل بعد بـ6 عبارات حيث حذف أصحاب النموذج العبارأت ذات التحميل الأول Loading فى المقياس الأصلى وتم استبدال بعض العبارات فى الالتزام البقائى واستخدم لقياس أخلاقيات العمل الإسلامية مقياس يتكون من 17 عبارة تعكس أخلاق العمل الإسلامية ومثال لهذه العبارات :

- الإخلاص والتفانى فى العمل فضيلة .
- (الفراغ) الخلو من العمل شئ سيئ لكل المجتمع
- العمل الخلاق مصدر للسعادة والإنجاز
- بالعمل يستطيع أى فرد أن يرتقى فى الحياة

واستخدم لقياس الالتجاهات نحو التغير مقياس Danham et al., 1989 وهو مقياس ذو ثمانية عشر عبارة رهو يقيس الميول المعرفية والوجدانية والسلوكية .

نتائج الدراسة :

أثبتت نتائج الدراسة أن أخلاق العمل الإسلامية تؤثر تأثيراً إيجابى ومباشر على الالتزام التنظيمى والوجدانى والالتزام التنظيمى البقائى والالتزام التنظيمى المعيارى .

أثبتت نتائج الدراسة أن الالتزام الوجدانى كان له تأثر إيجابى مباشر على اتجاهات الميول الوجدانية والسلوكية للتغير .

كما أثبت أن الالتزام بالبقاء له تأثير سلبى مباشر على قليل من اتجاهات الميول الوجدانية والسلوكية للتغير واقترحت أن الموظفين يبقون فى المنظمة لأن لهم بدائل عمل قليلة .

ومن ناحية أخرى أثبتت أن الالتزام الوجدانى له تأثر مباشر على الاتجاهات المعرفية للتنفيذ وهذا يؤكد أن هؤلاء الذين قرروا البقاء فى المنظمة لأنه يجب عليهم أن يفضلوا ذلك بسبب الإحساس بالالتزام الأولى تجاه المنظمة سوف يكون لديهم اتجاهات معرفية تجاه التغير ولكن اتجاهات الميول السلوكية والوجدانية لن تتأثر .

نقد وتقييم دراسة Darwish 2000

استخدمت دراسة درويش النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى (الالتزام الوجدانى ــ البقائى ــ المعيارى) باعتباره متغير وسيط فى العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية وبين الاتجاهات نحو التغير التنظيمى وهذا أنطوى على :

- قدمت الأشكال الثلاثية للالتزام بدون عرض إطار نظرى مرجعى يمكن الاعتماد عليه فى فهم طبيعة ومضمون الأشكال الثلاثة للالتزام .
- أشكال متباعدة ومختلفة .

(جدول رقم 45)

التحليل العاملي لمقياس الالتزام التنظيمي

م	العبارة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	سوف أكون سعيداً بقضاء كل حياتي الوظيفية في هذه المنظمة .	0.59		
2	أستمتع بمناقشة أمور منظمتي مع الأفراد الذين لا يعملون بها	0.49		
3	أشعر حقيقة كما لو كانت مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	0.69		
4	اعتقد أنه ليس من السهل أن ارتبط بمنظمة أخرى كما ارتبط بهذه المنظمة	0.62		
5	أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المنظمة	0.78		
6	تمثل هذه المنظمة قدر كبير من المعنى لي	0.77		
7	أشعر أني جزء من أسرة واحدة في هذه لمنظمة	0.78		
8	أشعر بقدر كبير من الانتماء للمنظمة التي أعمل بها	0.77		
9	أخشى مما سوف يحدث لو أني تركت المنظمة بدون أن أرتب العمل مماثل		0.72	
10	سوف يكون من الصعب أن أترك منظمتي حتى لو أردت وهذا هو حقيقة الوضع الآن		0.72	
11	أشياء كثيرة في حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت ترك المنظمة الان		0.79	
12	سوف يكون مكلف جداً لي أن أترك منظمتي الآن .		0.80	
13	حقيقة الوضع الآن ، أن البقاء في المنظمة ضرورية أكثر من كونها إرادتي		0.64	
14	أشعر أن لي اعتراضات قليلة تتعلق بترك المنظمة		0.74	
15	أحد النتائج التي ستترتب على تركي للمنظمة هي قلة البدائل المتاحة		0.74	
16	واحدة من أهم أسباب استقراري بالعمل في المنظمة هو أن تركها سيتطلب تضحية شخصية مني ، فأي منظمة أخرى لا تصل إلى الفوائد التي أحصل عليها هنا		0.63	
17	أعتقد أن الأفراد غالباً ما يتحركون من منظمة إلى أخرى		0.39	
18	أعتقد أن الفرد يجب أن يكون مخلصاً لمنظمته			0.42
19	التنقل السريع من منظمة لأخرى يبدوا غير أخلاقي بالنسبة لي			0.70
20	واحد من أهم أسباب استمراري بالعمل في المنظمة هو اعتقادي بأهمية الإخلاص والولاء لذلك أشعر بالالتزام الأدبي بالبقاء			0.66
21	إذا حصلت على عرض عمل آخر لعمل أفضل في أي مكان فلن أشعر أن الشئ الصحيح أن أترك منظمتي			0.53
22	لقد تلقنت الاعتقاد بقيمة البقاء مخلصاً لمنظمة معينة			0.74
23	سوف تكون الأمور أفضل مع الأيام إذا ما الأفراد استمروا في العمل في منظمة واحدة أغلب حياتهم الوظيفية			0.65
24	اعتقد أنه من الحصافة أن تكون رجل الشركة أو سيدة الشركة			61
	نسبة التباين	29.9	12.4	7.4

ثم النظر الى أن الثلاثة مكونات للالتزام (الوجداني ــ البقائي ــ المعياري باعتبارهم مكونات داخلية لمفهوم واحد أو أبعاد داخلية لمفهوم واحد ، وهذا في حد ذاته ليس صحيحاً حيث أن كل بعد يمثل شكلاً معينا من أشكال الالتزام يختلف عن غيره من الأشكال الأخرى وله مقدمات مختلفة ، وله مخرجات مختلفة وأن تواجد التوافق في المقدمات والنتائج للأشكال الثلاثة للالتزام يفرغ النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام من مضمونة ، وهو أن الثلاثة اشكال متباعدة ومختلفة

- سعى الباحث إلى مقارنة نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام Meyer &Allen 1991 في علاقته بقيم العمل وخصوصاً أخلاقيات العمل البروتستينية بدراسات Kirdon, 1978, Oliver, 1990 ، وهذه الدراسات استخدمت مفاهيم أخرى للالتزام بعيدة عن المفهوم ثلاثي الأبعاد وبالتالي فإن التطابق بين الدراسات أو الاختلاف بينهم يعتبر غير ذو معنى .

- خرج البحث بنتيجة مذهلة ومتعاوضة مع الإطار النظري للنموذج ثلاثي الأبعاد فقد أوجدت الدراسات علاقة مباشرة إيجابية معنوية بين أخلاقيات الإسلامية وبين الالتزام البقائي وحيث أن الالتزام البقائي يعرف بأنه الارتباط السيكولوجي بالمنظمة والتابع من نقص بدائل العمل المتاحة أو الشعور بالتكلفة أو الخسارة التي ستترتب على ترك المنظمة ، وهذا البعد من الالتزام وجد أنه يرتبط ارتباط سلبي بمخرجات العمل .

فكيف يمكن تصور أن أخلاقيات العمل الإسلامية ترتبط ارتباط إيجابي مباشر بهذا البعد من الالتزام .

أن المتوقع والمنطقي أن يرتبط أخلاقيات العمل الإسلامية بالالتزام المعياري لأنها تتيح فرصة لوجود قيم ومعايير الإخلاص والوفاء عموماً التي سوف تنعكس على المنظمة وبالتالي ترتبط ارتباط إيجابي بالالتزام المعياري ولكن التساؤل المحير هو

كيف يمكن أن ترتبط بنمط الالتزام البقائى وهو نوع من السلوك المقيد أو السلوك المجبر والناتج من نقص بدائل العمل المتاحة .

ويمكن أن ترتبط أخلاقيات العمل الإسلامية ارتباط إيجابى ولكن بدرجة أقل بالالتزام الوجدانى أما ارتباطها بالالتزام البقائى بدرجة أعلى من الالتزام المعيارى 0.27 مقابل 0.22 فهذا يجعلنا نتشكك تماماً فى نتائج الدراسات .

- أن جميع دراسات تقييم نموذج الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى لم تصل إلى متغير واحد مرتبط بالعمل أو الدور أو متغير تنظيمى حقق ارتباط إيجابى معنوى بالأشكال الثلاثة للالتزام فى نفس الوقت

(لأن ذلك هو المبرر الوحيد المقبول لافتراض أن الثلاثة أشكال للالتزام متباعدة ومختلفة) ، إلا هذه الدراسة التى جاءت إهدار لكل الإطار النظرى للنموذج ولإجراءات تقيمية بأنها أقرت أن أخلاقيات العمل الإسلامية ارتبطت ارتباط مباشر وإيجابى بالأنماط الثلاثة للالتزام التنظيمى .

دراسة حديثة Cohen, 2000 :

لم تقدم الدراسة أى مساعدة لنمـوذج Morrow' s 1993 والـسبب الرئيـسى للاعتراض على نموذج Morrow هو دور الاندماج فى العمل الـذى يعتبـر الأكثر (تأثير ـ موقفى) على مخرجات العمل من أى شكل آخر من أشـكال الالتزام وهو متغير يبنى داخلياً وكذلك النظر الى الالتزام بالجماعة على انـه متغير وسيط .

لقد جادلت Morrow أن الاندماج فى العمل هو الأكثر ثباتاً فى اتجاهات العمل مع الالتزام التنظيمى وهى تتوافق فى ذلك مع Blau and Boal 1989 انطلاقاً من البحوث السابقة فى الاندماج فى العمل Ladhal 1964 , Stiegal 1969 هؤلاء الباحثون لاحظوا أن الاختلافات الفردية فـى الانـدماج فى العمل يمكن تصور أنها ترجع إلى التوجيهات المبكرة تجـاه العمـال فـى عمليات التنشئة الاجتماعية الفردية مثل خبرة المدرسة المبكرة .

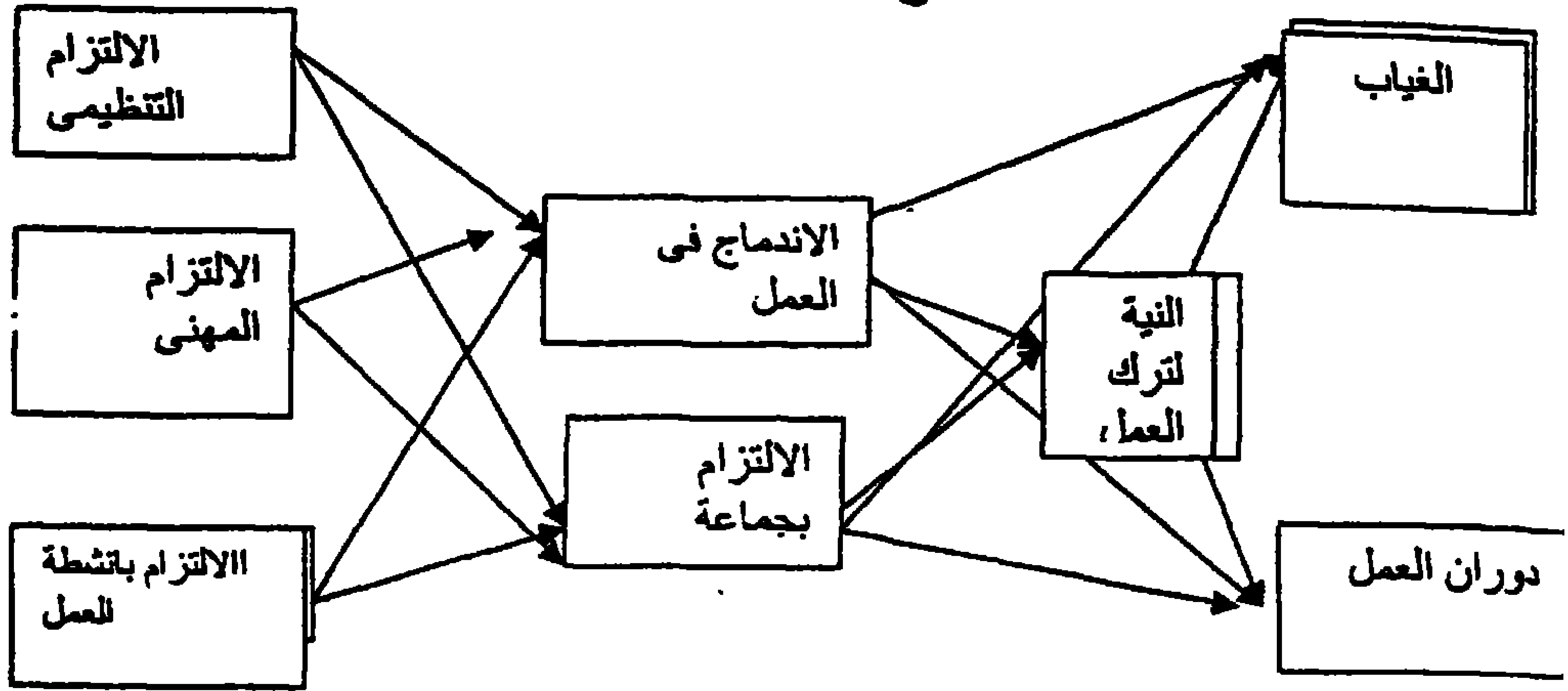
ويرى Choen 2000 آراء Morrow تحتاج إلى اختيار بعد استبعاد الالتـزام لجماعة العمل Group Commitment لأن وجد له ارتباطـات ضـعيفة مـع أشكال الالتزام الأخرى .

المؤلف شخصياً يشعر بالاندهاش من وجهة نظر Morrow (المغـايرة لكـل الدراسات التنظيمية) التى ترى أن الالتزام التنظيمى يقود إلى الانـدماج فـى العمل مخالفة لكل الدراسات السابقة .

أن الحل المبسط هو العلاقة التبادلية بين الالتزام والاندماج ولكـن هنـاك رأى آخر للمؤلف يعتمد من إعادة النظر فى مفهوم الالتـزام بمعنـى التوحـد مـع المنظمة ، هذا المدخل الجديد يحاول الاستفادة من نتائج الأبحاث فى علم نفـس الاجتماع التى قدمها الباحثان katz & Kahn

شكل رقم (   )

نموذج Morrow 1993



يرى Kahn & Kahn

ان النفس الإنسانية تتسع لتشمل كيان أكبر للتوحد معه لتشعر بالاتساع وبأنها أكبر من كونها ذات منفردة ، وهذا الاتساع للنفس البشرية قد يكون ضيقاً ليشمل جماعة العمل . أو يتسع أكثر ليشمل المنظمة ككل . وهذا يتوقف على قدرة الفرد على التوحد .

فإذا كانت نظرة الفرد قاصرة على جماعة العمل أو العمل نفسه فإن قوة توحد الفرد مع جماعة العمل تكون هى الأقوى فى تأثيرها على الفرد .

وتوحد الفرد مع الكيانات الأكبر تتوقف عند Simon على التواحد أو التوافق فى القيم والأفكار والتفاعل فإذا اقتصرت نظرة الفرد على جماعة عمله وأصبح التفاعل هنا بين الفرد والجماعة والتواحد بين أفكار الفرد وجماعة العمل فقط وأصبحت أهداف المنظمة غير مرتبطة بأهداف الفرد أو لا يتفاعل معها أو لا يتاح له فرصة التفاعل معها ، فإن الفرد يركز التزامه هنا بجماعة العمل ويندمج فى عمله ويصبح الالتزام التنظيمى شيئاً ثانوياً بالنسبة له ولا يدخل ضمن مدركاته ، وهنا يكون الأكثر تركيزاً على

دوران العمل والغياب هو الالتزام بجماعة العمل والاندماج فى العمل طبقــاً لآراء Morrow 1993 .

أما إذا كان نطاق تفاعل الفرد ليس فقط مع جماعة عمله بل يــشمل التفاعــل مــع أهداف المنظمة وقيمها ، ويحدث توافق واتحاد بين أهداف الفرد والمنظمة وتفاعــل الفرد مع المتغيرات التنظيمية الكلية وبالتالى يتسع نطاق توحد الفر ليشمل المنظمــة ككل والاندماج فى أنشطة المنظمة ككل ، التنظيمية من نية لتــرك العمــل ودوران العمل والغياب .

ولاشك أن دائرة اتساع نطاق توحد الفرد تتوقف على عدة عوامل يمكن توقعها . نتوقع أن كلما تزايد المستوى الإدارى كلما تزايد التفاعل مع أهداف المنظمة ككل ، وبالتالى كلما تزايد الالتزام التنظيمى والعكس كلما أنخفض المستوى الإدارى كلمــا تزايد اهتمام الفرد بعمله واقتصرت علاقته وتفاعله مع زملاء العمل وبالتالى كمــا تزايد أهمية الالتزام على جماعة العمل والاندماج فى العمل وكلما كانــت الأعمــال بسيطة كلما تزايد أهمية الاندماج فى العمل والالتزام بجامعة العمل عــن الالتــزام التنظيمى ولكن هذه هى توقعات وتحتاج إلى اختبار ميدانى للكشف عن مدى صدق افتراضها .

الفصل الثامن :

تقيم النماذج ثلاثية الأبعاد للالتزام التنظيمى

تقيم النماذج ثلاثية الإبعاد للالتزام التنظيمى

تقيم اشتقاق مفاهيم الالتزام

يعتمد التصور ثلاثى الابعاد للالتزام التنظيمى على ثلاثة مفاهيم مختلفة للالتزام اشتقت من ثلاث مداخل مختلفة لدراسة الالتزام التنظيمى واطلق عليها أسماء جديدة هى الالتزام البقائى بدلا من الالتزام التنظيمى السلوكى والالتزام المعيارى بدلا من الالتزام التنظمى والآن سوف يتم تقيم عملية الاشتقاق لكل من المفاهيم الثلاثة.

تقيم اشتقاق الالتزام البقائى

ويتم تقيم الاشتقاق من حيث الاتفاق مع النظريات المرجعية أو الاختلاف عنها من حيث بناء المفهوم وإجراءات القياس ومدى التطوير الذى حدث فى الاشتقاق.

بالنسبة للالتزام البقائى فقد تم اشتقاقة من نظرية Becker, 1960 التى تم عرضها فى الفصل الثانى تحت عنوان نظرية الالتزام البقائى ، حيث كانت النظرية تناقش مفهوم الالتزام بوجة عام وبجميع ثورة على المستوى الفردى وعلى المستوى التنظيمى وقد عرضت النظرية لصور مختلفة من الالتزام (كاالالتزام لحزب معين والالتزام التنظيمى البقائى لذلك فإن الصور المختلفة للالتزام يمكن أن تكون مندرجة تحت نظرية Becker, 1960 بما فيها الالتزام المعيارى باعتباره احد صور الالتزام وباعتباره احد صور السلوك المقيد داخل المنظمات

ولكن Meyer, Allen 1990 فى أبعادهم الثلاثة للالتزام قد اقتصرا اشتقاقهم على احد صور السلوك المقيد داخل المنظمات باعتباره احد الصور التى قدمها Becker كاملة على تصوره للالتزام ، وبالتالى فإن نموذج الاتعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى لا يعبر عن الالتزام التنظيمى البقائى طبقاً لتصور بيكر أنما يعبر فقط عن احد صور الالتزام التى قدمها بيكر

ولكن Becker لم يقدم لنا تحليل نظامى لمقدمات الالتزام فى المنظمات أو حتى مقدمات السلوك المقيد بل اكتفى بعرض احد ميكانزمات إنتاج الالتزام وهى فكرة الرهان – الجانبى أو ما يمكن أن يطلق عليه الاستثمارات لتفسير الالتزام وشرحة .

ولقد قدم لنا Becker أمثلة عن الاستثمارات التى تتراكم للفرد فى المنظمة مثل (تراكم المعاشات) وهى الرهان – الجانبى الذى تتخذه المنظمة للفرد ولكن لم تقدم النظرية تحليل لكل الاستثمارات التى تتراكم للفرد بالمنظمة

ومازال هذا القصور يصاحب النظرية حتى الآن

ولقد انعكس هذا القصور على نموذج الإبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى حيث لم يقدم لنا النموذج محددات كافية للالتزام البقائى أو يتعرف على مقدماته

ومازال النموذج يحتاج إلى مزيد من الجهد للتعرف على مقدمات الالتزام البقائى طبقاً لفكرة الرهان الجانبى أو فكرة تراكم الاستثمارات بالمنظمة والتعرف على تأثير مدى إدراك الأفراد لأهمية وحجم

الاستثمارات التى تراكمت لديهم باعتبارها احد المحددات القوية للالتزام البقائى

تقيم اشتقاق الالتزام الوجدانى :

بالرغم من أن Meyer, Allen 1990 قد أرجعا مفهوم الالتزام الوجدانى إلى الالتزام التنظيمى الذى قدمه ;porter et al., 1979

Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1983 إلا أن المفهومين يختلفان فى بعض النقاط .

فكل من التعريفين ينظر إلى الالتزام باعتباره قوة توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجة فيها .

وفى هذا الاطار يتفق المفهومين فكل المحددات التى تؤثر على تواجد الفرد واندماجة فى منظمة معينة مشتركة بين المفهومين وكذلك فإن بعض عناصر القياس للمفهومين مشتركة وهى التى تقيس فكرة التوحد مع المنظمة وتلك التى تقيس الاندماج فى دور الفرد بالمنظمة ولكن المفهومين يختلفان اختلافاً أساسياً فقد تخلص الالتزام الوجدانى من بعدين رئيسيين فى الالتزام الاتجاهى هذين البعدين هما النية للبقاء فى المنظمة

وقوة الرغبة فى العمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

أن إسقاط مكونين هامين من مكونات الالتزام الاتجاهى أنعكس أيضاً على مقياس الالتزام الوجدانى ذو الستة عبارات حيث اختلف عن قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى التى قدمها porter et al., 1974 فى أن الالتزام الوجدانى لا يتضمن بعدى النية للبقاء فى المنظمة والرغبة فى بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة

وبالتالى أصبح مقياس الالتزام الاتجاهى يختلف أيضاً عن مقياس الالتزام الوجدانى

ولكن تضمن كل من المفهومين والمقياسين على عناصر مشتركة جعل هناك ارتباط معنوى كبير بين الالتزام الوجدانى والالتزام الاتجاهى لأن المفهومين متقاربين نظرياً .

اشتقاق مفهوم الالتزام المعيارى :

ضمن Meyer & Allen, 1990 نموذجه فى الالتزام ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى ، أن الالتزام المعيارى يرجع إلى Wiener, 1982 هذا فى حين أن الكتابات الأصلية تقول أن مدخل الالتزام التنظيمى الذى يقدمه Wiener فى نظريته

ليس بديلاً عن مفهوم الالتزام التنظيمى الـذى قـدمن (Mowday et al., 1979) والذى أطلق عليه الالتزام الاتجاهى إنما هو توسعة للمفهوم وإعادة صياغة له .

وبالتالى فإن مفهوم Wiener, 1982 للالتزام المعيارى هو مفهوم يتضمن التوحـد مع المنظمة "بمعنى توافق القيم بـين الفـرد والمنظمـة " والـضغوط المعياريـة المستدمجة ، وكل منهم يمثل أحد أركان الالتزام المعيارى .

فالالتزام المعيارى المتوازن والقوى من وجهة نظر Wiener هو الناتج من التوحد ومن الضغوط المعيارية المستدمجة .

هذا بينما فصل Meyer, Allen, 1990 فى النمـوذج ثلاثـى الأبعـاد للالتـزام التنظيمى بين الشعور بالتواحد (التوافق فى القيم بين الفرد والمنظمة) فـى مفهـوم مستقل وبين الالتزام النابع بين الضغوط المعيارية المستدمجة فى مفهوم آخر مستقل وجعل كل منهم بعد مختلف ومتميز من الالتزام فى النموذج ثلاثى الأبعاد للالتـزام التنظيمى .

وهذه القضية لم نأخذها ما تستحق من الدراسة والبحث فى النموذج ثلاثى الأبعـاد للالتزام التنظيمى فلم يقدم لنا Meyer, Allen, 1990 مبررات نظرية عن دوافعـه للفصل غير المبرر بين مفهوم التوحد وبين مفهوم الضغوط المعياريـة المـستدمجة وهل المفهوم الذى اشتقه هو ما أطلق عليه Weiner 1982 بأنـه الالتـزام غيـر المتبصر Blind commitment . ويبدوا أن التداخل أو التفاعل بين التوحد وبـين القيم المستدمجة أو الضغوط المعيارية المستدمجة يحتاج إلى مزيـد مـن البحـث والدراسة فأحياناً يفجأ به الباحثون فى دراسة الميدانية ، كما عبر عنه jo wook go et al., 1997 حيث عبروا عن وجود تداخل بين مفهـوم الالتـزام الوجـدانى و مفهوم الالتزام المعيارى .

وبالرغم من فصل Meyer & Allen 1990 لمفهوم التوحد عن القـيم المعياريـة المستدمجة التى تمثل ضغوط معيارية مستدمجة على الفرد للالتـزام فقـد اشـتق

النموذج ثلاثي الأبعاد تعريف Wiener, 1982 كاملاً حيث عرفا الالتزام بأنه "يقصد به إحساس الموظفين بالالتزام أو بالواجب الأدبي للبقاء في المنظمة" .

وهذا التعريف مطابق تماماً لتعريف (Wiener, 1982)

بأن التزام الفرد بالبقاء في المنظمة لأنه يرى أن الشئ الأخلاقي هو البقاء في المنظمة وأنه الشئ الأكثر فائدة له .

وهذا هو الاتفاق بين Meyer, Allen 1990 وبين Wiener, 1982

ولكن Meyer & Allen 1990 قد أغفلا قول Wiener 1982

أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه إجمالي الضغوط المعيارية المستدمجة للتصرف بالطريقة التي تقابل الاحتياجات التنظيمية والأقوى في التزامه هو الأقوى في استعداداته ليكون موجهاً بنتائج تلك التصرفات وبالتالي يركز التعرف على الضغوط المعيارية المستدمجة وهذا ما يجعل الالتزام المعياري مختلفاً تماماً عن غيره من المفاهيم ولكن هذه النقطة لم تجد التوضيح الكافي .

كذلك فإن استعدادات الفرد ليكون موجهاً بالضغوط المعيارية المستدمجة أو ما يمكن أن يطلق عليه بالدوافع للتطابق مع تلك الضغوط كمتغير مستقل يضاف إلى الضغوط المعيارية المستدمجة في التأثير على الالتزام المعياري أيضاً لم يجد ما يستحقه من شرح في النموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي الذي قدمه Meyer, Allen 1990

ومن العرض السابق يتضح أن مفهوم الالتزام المعياري الذي قدمه النموذج ثلاثي الأبعاد يستوعب بالكامل مفهوم الالتزام المعياري الذي قدمه Wiener ولكن لايستوعب محددات المفهوم كما قدمها Wiener وهذا التصور انعكس على الفهم العام للالتزام المعياري وربما رجع إلى عدم وجود إطار نظري مفصل يشرح المفهوم وبالتالي انعكس على تقديم مفهوم محدد مميز .

تقيم النماذج ثلاثية الابعاد للالتزام التنظيمى

تقيم الصدق التميزى لمفاهيم الالتزام

مقدمات ومخرجات الأشكال الثلاثة للالتزام :

الدراسات التى أجريت حتى الآن فى مفهوم الالتزام التنظيمى مازالت تسعى إلى تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى من حيث مدى كون الثلاثة أبعاد هى أبعاد منفصلة ومستقلة لذلك فإن المتغيرات التى استخدمت كمقدمات الالتزام وهى متغيرات اختيارية ومن واقع المقدمات التى ثبت ارتباطها بكل شكل من أشكال الالتزام والسابقة على إنشاء النموذج .

مقدمات الالتزام الوجدانى التى تم اختبارها هى نفس المقدمات التى وجد لها ارتباط بالالتزام الاتجاهى طبقاً لنموذج Steers, 1977 أو التعديلات البسيطة التى أدخلت عليه Mowday, et al., 1982 بينما مقدمات الالتزام البقائى فقد تم اختيار مقدماته من الدراسات التى حاولت اختبار نظرية Becker 1960 فى الالتزام السلوكى أو فى نموذج الاستثمارات أو نموذج التبادلات .

وحيث أن هذا المدخل فى الالتزام سواء الالتزام الاتجاهى أو الالتزام السلوكى قد عجزت عن الوصول إلى تعميم للمقدمات أو الالتزام السلوكى قد عجزت عن الوصول إلى تعميم للمقدمات التى ترتبط بكل بعد من أبعاد الالتزام ، فكما قالت Riechers, 1975 أن مقدمات الالتزام الوجدانى هى أشبه (بقائمة أسعار غسيل المغسلة) .

وكما أثبت دراسات التحليل البعدى أن أغلب تلك الارتباطات تعود إلى التعميم الإحصائى للبحث طبقاً لدراسة Mathieu, Zajae 1990 .

وكما توصلت دراسة التحليل البعدى لدراسات اختبار نظرية Becker,

1960 إلى أن أغلب متغيرات الالتزام البقائى لا ترتبط ارتباط معنوى بالالتزام البقائى .

لذلك انعكس هذا الوضع على نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

كما أن بعد الالتزام المعيارى لم يختبر من خلال دراسات ميدانية تحاول التعرف على مقدماته ما عدا متغير واحد هو وجود معايير وقيم الالتزام لدى الأفراد .

لذلك أنعكس الفشل فى وجود مقدمات يمكن تعميمها فى كل بعد من أبعاد الالتزام على حده على فشل نموذج الأبعاد الثلاثة فى أن يقدم لنا مقدمات خاصة بكل بعد من أبعاد الالتزام .

فدراسات Meyer, Allen لم تقدم لنا مقدمات خاصة بكل بعد من أبعاد الالتزام (الوجدانى ـ المعيارى ـ البقائى) إنما كل ما توصلت إليه هو وجود ارتباط مختلف اختلافات معنوية بين أبعاد الالتزام وبين مقدمات كل بعد مما يدل على أن الثلاثة أبعاد للالتزام هى مفاهيم مختلفة .

ولكن التساؤل الذى مازال يحتاج إلى بحوث عاجلة وسريعة :

- ما هى المقدمات المتميزة والخاصة بالالتزام المعيارى .
- ما هى المقدمات المتميزة والخاصة بالالتزام البقائى .

أن الإجابة على السؤالين السابقين تبدوا صعبة للغاية فالالتزام المعيارى وجد أنه يرتبط بمتغير واحد فقط فى كل دراسات تقييم الالتزام هو معيار الالتزام أو معيار الإحساس بالواجب .

لذلك يبدوا واضحاً وجود قصور فى الدراسات التى يجب أن تحاول التعرف على مقدمات الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

بوجه عام يتفق البحث الحالى مع Cohen 1996 فى أن تحليل الارتباط يؤيد لدرجة ما الصدق التميزى لمفاهيم الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام المعيارى ولكننا نحتاج إلى إعادة تطبيق للدراسات التى تحاول تقييم النموذج

والبحث عن مقدمات متميزة قبل الوصول إلى نتائج ثابتــة وقويــة عــن الــصدق التحيزى للنموذج .

تقيم ثبات وصدق مقاييس الالتزام التنظيمى

المعيار الثالث فى معايير تقيم النظريات والنماذج فى الالتزام التنظيمــى هــو تقيم المقاييس من حيث الثبات والصدق

تقييم مقاييس الالتزام

فرضت التفرقة بين نمطين من أنماط الالتزام نفسها على الاهتمامات النظرية والميدانية حتى أوائل التسعينات ، ولصياغة مفهوم نظرى للالتزام تــم الاعتــراف بوجود بعدين مختلفين للالتزام هما الالتزام الاتجاهى والالتزام الحسابى أو السلوكى ولاحظ Mowday et al 1982 أن هناك عشرة تعريفات على الأقل تعكس التباعد بين الالتزام كاتجاه والالتزام كاتجاه والالتزام كسلوك

بينما الدراسات الميدانية حينما قارنت بين الالتزام الوجدانى والالتزام السلوكى ايدت وجود بعدين للالتزام

وبعد التسعينات أضاف Allen, Meye 1990 بعدا ثالثا للالتزام التنظيمى هو الالتزام المعيارى واتساقا مع التقسيم المستخدم فى هذا الكتاب ، فانه يمكــن تقــسيم مقاييس الالتزام التنظيمى التى وجدت فى اغلبا دراسات إلى

أولاً : مقاييس الالتزام السلوكى

1- مقياس Ritzer, Trice 1969 للالتزام التنظمى
2- مقياس Hribiniak, Alitto , 1972 للالتزام التنظمى
3- مقياس Farrel, Rusbult, 1981 للالتزام التنظمى
4- مقياس الالتزام السلوكى ويتم بقياس النية لترك العمل واستخدمه oraily, Caldwell, 1980 عبارة واحدة

5- مقياس Meyer ,Allen, 1984 ذو الثمانى عبارات

ثانياً : مقاييس الالتزام الاتجاهى

1- مقياس porter , et al , 1972

2- مقياس Brown , 1969 , Hall et al, 1972 , Mael ,Tetric, 1992 لقياس التوحد للالتزام التنظمى

3- مقياس Buchanan للالتزام التنظمى

4- مقياس Decotitis ,summer , 1987 للالتزام التنظمى

5- مقياس Gould, Benley 1982 للالتزام التنظمى

ثالثاً : مقاييس الالتزام المعيارى

1- مقياس Wiener 1982

2- مقياس Allen , Meyer 1990

ويوضح جدول رقم (46) أهم المقاييس التى استخدمت فى دراسات بحوث الالتزام التنظيمى وأهم الانتقادات التى وجهت لها

جدول رقم (46)

أهم المقاييس التى استخدمت فى دراسات بحوث الالتزام التنظيمى والانتقادات التى توجه لها

م	المقاس	الانتقادات الموجهه للمقياس
1	مقياس Ritzer ,Trice 1969	لايعكس بصدق نظرية Becker مشبع بجوانب وجدانية يقيس الالتزام الكلى للمنظمة وليس الالتزام البقائى
2	مقياس Hrebiniak, Alluto 1972	لايعكس بصدق نظرية Becker

		مشبع بجوانب وجدانية
3	Price 1980	لم تجرى عليه اختبارات سيكومترية
4	مقياس frral ,Rusbult , 1981	م تجرى عليه اختبارات سيكومترية أو اختبارات صدق
5	مقياس OCQ	يتضمن مكونات متداخلة مع الدافعية والنية لترك يتضمن ثلاثة ابعاد داخل المقاييس العبارات السلبية تمثل عامل أحصائى منفصل
6	مقياس OCQ الصيغة المختصرة	يتضمن مكونات متداخلة مع الدافعية والنية لترك العمل
7	مقياس Buchanan ,1974	لم ينشر المقياس بالكامل ولم تجرى عليه اختبارات صدق
8	مقياس Decotites , summer , 1986	استخدم مرة واحدة وفى دراسة واحدة ولم تجرى عليه اختبارات صدق

المصدر : جدول من أعداد المؤلف

تقييم مقاييس النموذج ثلاثى الأبعاد

أولاً : مقياس الالتزام الوجدانى

يعكس مقياس الالتزام الوجدانى الذى قدمة Meyer , Allen 1993 بعد الالتزام الوجدانى والذى يعرف الالتزام التنظيمى بأنه توحد الفرد مع منظمة معينة واندماجة فيها

ويعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس التى قد مثلت الالتزام الوجدانى حيث أنه تخلص من العيوب الموجودة في المقياس المناظر له OCQ وبالتالى يعتبر أفضل مقياس موجود حتى الأن لقياس الالتزام الوجدانى

الدراسات الميدانية فى هذا المقياس توصلت إلـــى ارتـــبط مقيـــاس الالتـــزام الوجدانى بمقياس قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ارتباط معنوى مرتفـــع r) (78 = فى دراسة Meyer, allen 1984 ، كذلك أوجدت ارتباط إيجابى كذلك فى

دراسات cohen , 1996 أثبتت الدراسات وجود ارتباطات معنوية مختلفة ومتميزة بين الالتزام الوجدانى ، كما يؤكد أن مقياس الالتـــزام الوجـــدانى مقيـــاس مستقل لا يتداخل مع غيرة من المقاييس الموجـــودة للأشـــكال الأخـــرى الالتـــزام باعتباره مقياس متميز ومستقل

مقياس الالتزام البقائى

يعكس مقياس الالتزام البقائى الارتباط السيكولوجى بالمنظمة المبنـــى علـــى إدراك التكلفة التى تترتب على ترك المنظمة

وبمقارنة هذا المقياس بالمقاييس البديلة لقياس الالتزام البقائى وهى مقاييس Ritzer , Trice 1969 , Hrcbiniak , Alitto 1972

يتضح لنا أن هذا المقياس يعتبر حتى الآن من أفضل المقاييس التى يمكن استخدامها لقياس الالتزام البقائى

لقد تخلص هذا المقياس من عيوب مقياس Hrebiniak , Alitto 1972 الذى يقيس الالتزام بوجه عام بجوانبة البقائية والوجدانية والذى حقق ارتباطات مرتفعة مع الالتزام الوجدانى والالتزام الاتجاهى

كما أن الصيغ الأخرى للإلزام البقائى مثل ومقياس لم تجرى حتـــى الآن أى اختبارات ميدانية لقياس صـــدق المقـــاييس ومـــدى تـــوافر خـــصائص المقـــاييس السيكومترية فى هذه المقاييس

جدول رقم (47)

تقديرات ثبات مقاييس الالتزاما الوجدانى والبقائى والمعيارى فى دراسات الالتزام التنظيمى

م	الباحث أو الدراسة	المقياس المستخدم	عدد العبارات	معامل الثبات لابعاد الالتزام التنظيمى		
				الالتزام الوجدانى	الالتزام البقائى	الالتزام المعيارى
1	(1984) Meyer & Allen	Meyer & Allen (1948)	8	.84	.74	—
2	McGee & Ford (1987)	Meyer & Allen (1984)	8	.88	.70	—
3	Meyer ,et al (1993)	Meyer et al(1993)	6	.82	.76	.83
4	Hackett<et al., (1994)	Allen& (1990) Meyer	8	.84	.75	.75
5	Dunham ,et al. (1994)	Allen & Meyer (1990)	8	.87-.74	-.73 .81	.78-67
6	Cohen (1996)	Allen & Meyer (1990)	8	.79	.69	.83
7	Jong -Wook et al (1997)	Meyer et al (1993)	6	.87-.86	-.58 .64	-.78 .76
8	Yousef (2000)	Allen & Meyer (1990)	8	.85	.88	.79

* جدول من إعداد المؤلف

وفيما يتعلق بمعاملات الثبات فأن بعض الدراسات حقق معدلات ثبات عالية ودراسات أخرى حققت معدلا تثبات أقل إشباعا لرغبة الباحثيين فى وجود معدلات ثبات عالية للمقاييس

وفيما يتعلق بالصدق التميزى للمقياس فأن هذه القضية ما زالت تحتاج مزيد من البحث والدراسة فيما يتلق بالتعرف على المتغيرات التى تمثل استثمارات الفرد فى المنظمة وأهميتها بالنسبة له باعتبارها قلب مفهوم الالتزام البقائى

بوجه عام فأن مقياس الالتزام البقائى هو مقياس مستقل وغير متداخل مع غيره من مقاييس الالتزام بالعملو بالتالى هو مقياس متميز ومستقل

مقياس الالتزام المعيارى

يعكس مقياس الالتزام المعيارى الارتباط السيكولوجي بالمنظمة المبنى على شعور الأفراد بالالتزام الأدبى والمعنوى بضرورة البقاء بالمنظمة واعتقادهم أن الشئ الصحيح والأخلاقى هو البقاء بالمنظمة

ويعتبر مقياس الالتزام المعيارى المطور هو أول مقياس يخضع لاختبارات المقاييس السيكومترية ، المقاييس البديله مثل مقياس Wiener 1982 للالتزام المعيارى الذى يتكون من عبارة واحدة ، لا يعكس المفهوم بالكامل ويبدوا أنه غير مناسب ، والمقاييس الأخرى كانت مفاهيم تختلف فى درجة قربها أو بعدها عن الالتزام المعيارى وفى كل الأحوال هى أكثر قربا من مفهوم الالتزام الوجدانى منها بالالتزام المعيارى مثل مقياس الالتزام الأدبى

بوجه عام ليس لدينا حتى الآن بدائل للمقارنة فى قياس الالتزام المعيارى وإذا كانت الدراسات أوضحت معدلات ثبات أقل لمقياس الالتزام المعيارى بالمقارنة بالوجدانى والبقائى مقدارة 65 ، مثلا فى دراسات كل من ..Meyer , Allen 1991; Cohen 1996 ألا أنه كان مرتفعا فى دراسة أخرى 78 فى دراسة Jo wwok et al 1997

أما بالنسبة لتحليل العامل (C,F,A) فأنه اثبت معدلات تحميل على العامل أقل من الالتزام البقائى والوجدانى

لذلك فإن الدراسات المستقبلية يجب أن تعيد النظر فى عبارات الالتزام المعيارى لزيادة درجة تحملها على العامل لزيادة صدق التكوين للعمل أسوة بالالتزام الوجدانى والبقائى

أما بالنسبة لصدق التقارب والتباعد ، فأن المقياس أوضح أنه مقياس مستقل عن الالتزام الوجدانى والبقائى

ويرى بعض الباحثين وجود قدر من التداخل بين الالتزام الوجدانى والمعيارى بناء على وجود ارتباطات متشابهة فى مقدمات كل من الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى

تقيم نتائج أشكال الالتزام المختلفة

المعيار الرابع فى تقيم نظريات ونماذج الالتزام التنظيمى هو الناتج المتميز لكل شكل من اشكال الالتزام ومدى معنوية التباينات فى نتائج اشكال الالتزام الثلاثة .

الالتزام الوجدانى والاداء

على الرغم من توقعات الأطر النظرية للالتزام الوجدانى التى تدعى أن الالتزام الوجدانى سوف يؤدى إلى زيادة الأداء ، وخصوصا أن الالتزام الوجدانى يتضمن اندماج الفرد فى الأنشطة التنظيمية بالشكل الذى يحقق مصالح المنظمة .

ولقد افترض STEERS 1977 فى نموذج للالتزام الاتجاهى ارتباط الالتزام بالأداء التنظيمى وتوصيل إلى علاقة ارتباط بين الالتزام وبين كمية العمل التى تؤدى أشارت مراجعةMowday 1982 إلى أن علاقة الالتزام الاتجاهى بالأداء غير مشجعة ، كما أن معامل الارتباط الذى توصل إليه strrs 1997 فى علاقة الالتزام الاتجاهى بالأداء كانت علاقة ضعيفة .

وفى دراسة حديثة قام بها (1997) keller أوصت أن الالتزام التنظيمى الاتجاهى (تم قياسه باستخدام 6 – عبارات من (OCQ) لم يرتبط بأى مقياس للأداء ، بينما أوضحت هذه الدراسة وجود ارتباط بين الاندماج فى العمل Job involvement للمهندسين والعلماء بمقاييس الأداء التنظيمى

كذلك توصلت دراسة Becker ,Billings ,Eveteth ,Gilbert , 1996 إلى أن الالتزام الكلي للمنظمة (تم قياسه باستخدام الصيغة المختصرة من (OCQ) لم يرتبط مع أداء العمل بينما الالتزام للمشرف أو التواحد مع المشرف (تم قياسه باستخدام للتوحد) ارتبط بالأداء .

وأدت نتائج التحليل البعدى الذى أجرة Mathieu Zajac , 1990 لبحوث دراسات الالتزام إلى إظهار ضعف العلاقة بين الالتزام التنظيمى والأداء التنظيمى

حيث كان معامل الارتباط مقـداره (r =.035) إذا تـم قيـاس الأداء باسـتخدام تقديرات المشرف للأداء ومقداره (r =-.054) إذا تم استخدام مقاييس المخرجـات للأداء

ولكن كتاب آخرين لم يكونوا مستعدين تماماً للأزعان لهذه النتيجـة المحيـرة وطالبوا بالمزيد من البحوث مثل Bankhoff , 1997
بينما Ranadall , 1990 فى تحليلها البعدى لنتائج الالتزام اقترحـت أن البحـوث المستقبلة يجب أ، تختبر نماذج مختلفة من الالتزام لتكون مسئولة عن العلاقة بـين الالتزام ومخرجات العمل p. 376.

ومن ناحية أخرى استطاعت بعض دراسات نماذج الأبعاد الثلاثـة للالتـزام التنظيمى أن تصل إلى علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام الوجدانى والأداء .

فقد استطاع Meyer et al, 1989 (فى سياق محاولته لإثبات وجود تباعـد واختلاف بين مفهوم الالتزام الوجدانى والالتزام البقـائى) أن يـصل إلـى تأييـد لافتراضاته بأن الالتزام الوجدانى (تم قياسه باسـتخدام 8 عبـارات مـن مقيـاس Meyer , Allen , 1984 يرتبط ارتباط إيجابى مع مقياس أداء العمل بينما ارتـبط الالتزام البقائى (تم قياسه باستخدام 8 عبـارات مـن Meyer , Allen , 1984) ارتباط سلبى مع أداء العمل ، وبالرغم من أن نتائج هذه الدراسة اشتقت من عينـه صغيرة نسبيا فأن التوافق والاتساق يزيد من الثقة فى ثبات وصدق النتائج .
كذلك توصل Meyer et al , إلى علاقة ارتبـاط معنـوى بـين الأداء والالتـزام الوجدانى مقدارها (r =.131) .

كما لم يتوصل Hackett et al , 1994 فى دراسته لتقيم نمـوذج الأبعـاد الثلاثة للالتزام إلى تباينات معنوية بين أبعاد الالتزام والأداء وبالتالى تتوافق نتـائج هذه الدراسات مع نتائج دراسات Mowday et al . 1982
Keller , 1997 , Beckeretal ., 1996 , Mathieu , Zajac , 1990 ,Hackett 1994

الالتزام البقائى والأداء :

لم يقدم لنا التصور النظرى للالتزام البقائى المبنى علـــى نظريـــة Becker , 1960 أى معلومات أو تفسيرات عن نتائج الدراسات الميدانية .

توصلت دراسة Meyer et al, 1980 إلى وجود ارتباط سلبى بين الالتـــزام البقائى (تم قياسه باستخدام 8 عبارات من Meyer Allen , 1984) وبين مقاييس التقدير الذاتى عن دوافع العمل والأداء وهذا يعنى أن الأفراد الذين أشاروا إلى أنـــه من المكلف لهم ترك المنظمة الآن ، وصفوا أنفسهم بأنهم يساهمون أقل فى الفاعلية التنظيمية من هؤلاء الذين وصفوا أنفسهم بأنهم يتحملون تكلفة أقل إذا مـــا تركـــوا المنظمة .

وفى دراسة Meyer et al., 1989 وجد أن الالتـــزام البقـــائى (تـــم قياســـه باستخدام 8 عبارات من Meyer, Allen, 1989) يرتبط ارتباط سلبى مع الأداء

كما توصلت دراسة Meyer et al ,1993 إلى ارتباط الالتزام البقائى (تم قياســـه باستخدام 6 عبارات من Meyer et al ,1993) ارتباط سلبى معنوى مـــع تقـــيم المشرف للأداء مقداره (r = -.12) كما أن تقيم الفرد لأدائه ارتبط ارتبـــاط ســـلبى ضعيف وغير معنوى مقداره (r = .03)

الالتزام المعيارى والأداء

توصلت دراسة Meyer et al .1993 إلى ارتباط الالتزام المعيـــارى والأداء ارتباط ضعيف غير معنوى مقداره (r = .06) فى حين أن تقيم الفرد لأدائـــه لـــم يرتبط ارتباط معنوى بأى شكل من الأشكال الثلاثة للالتزام

الإطار النظرى للالتزام المعيارى يقترح طبقاً لنظرية المعاملة بالمثـــل بـــأن الـــذى سوف يرد الدين للمنظمة بأساليب متعددة منها الأداء العالى للأعمـــال إلا أن تلـــك

الزاوية لم تتحقق من خلال بيانات الدراسة وربما يرجع ذلك إلى أن مقياس الأداء المستخدم قد لا يقيس بشكل دقيق العلاقة بين الالتزام والأداء .

الالتزام الوجدانى والغياب :

أوضحت دراسات وضع نموذج وضع نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى أن العلاقة بين الأشكال الثلاثة للالتزام وبين الغياب الإجمالى ضعيفة وغير معنوية .

وهذا يتناقص مع بعض دراسات الالتزام الاتجاهى فقد ارتبط الالتزام التنظيمى بوجه عام مع المواطنة ارتباط إيجابى فى أغلب الدراسات ، كما أن التحليل البعدى الذى قام به Mathieu & Sajac 1990 أوضحت ارتباط بين المواطنة وبين الالتزام التنظيمى .

الالتزام الوجدانى والتأخير عن العمل :

نتائج دراسة Meyer et al., 1993 لم توجد أى علاقة ارتباط بين أى شكل من أشكال الالتزام وبين التأخير عن العمل .

كان من المتوقع أن يكون هناك ارتباط سلبى بين كل من الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى والغياب انطلاقاً من افتراض أن الالتزام الوجدانى يعنى الفرد فى الأنشطة المتعلقة بالعمل وبقاءه فى المنظمة لأنه يجب ذلك ويستمع بذلك ولكن فيما ولأن التأخير فى العمل يحكمه الأنظمة الداخلية الخاصة بكل منشأة لذلك فإن الموظف يساير تلك الأنظمة الداخلية تعض النظر عن شكل انتماؤه أو التزامه بالمنظمة .

الالتزام البقائى والتأخير :

تفترض الدراسات والبحوث أنّ الالتزام البقائى يرتبط سلبياً بالسلوكيات التى تمثل مخرجات مطلوبة للمنظمة (أ ى يرتبط إيجابياً بالغياب والتأخير عن العمل)

.

ولكن كثير من البحوث لم تتوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين الالتزام البقائى والغياب والتأخير عن العمل .

ولتفسير عدم وجود علاقة ارتباط بين التأخير عن العمل والغياب والالتزام البقائى يتطلب الأمر وجود تفسير آخر بديل لارتباط الالتزام البقائى سلبياً بالسلوكيات التى تمثل مخرجات مطلوبة .

هذا التفسير البديل اقترحه كل من Mayer, Schoorman , 1992 أثبتت أن ارتباط الالتزام البقائى (لم يكن أكبر من ارتباطه بالالتزام الوجدانى (أطلق عليه الالتزام القيمى) وما يقال عن الغياب يقال هو نفسه عن التأخير عن لعمل .

وإذا أخذنا التفسيرين السابقين المتناقضين للعلاقة بين الالتزام البقائى والغياب والتأخير واعتبرناهما سيعملان فى اتجاهان متعاكسين ، لاتضح لنا لماذا لا توجد علاقة بين الالتزام البقائى والغياب والتأخير عن العمل فى تعض دراسات الالتزام .

النية لترك العمل :

افتراضات النموذج ثلاثى الابعاد للالتزام أن الالتزام الوجدانى يرتبط ارتباط سلبى بالنية لترك العمل وهذا افتراض رئيسى فى النموذج حيث يفترض أن الأشكال الثلاثة للالتزام (الوجدانى ــ البقائى ــ المعيارى) ترتبط جميعاً بدوران العمل والنية لترك العمل ، وقد تأكد هذا الافتراض فى الدراسات السابقة فى وضع النموذج ومن دراسات تقييم النموذج السابق ، فقد توصل Meyer et al., 1993 إلى ارتباط الالتزام الوجدانى بالنية لترك العمل ارتباط سلبى قوى معنوى مقداره (r = - .45

كما توصلت دراسة Hacket et al., 1994) إلى ارتباط النية لتـرك العمـل بالالتزام الوجدانى ارتباط مقداره(r = -.42) وهو ارتباط قوى ومعنوى .

كذلك توصلت دراسة Dunham et al., 1994 إلى ارتباط النية لترك العمـل ارتباط سلبى قوى أيضاً مقداره (r = - .52) فى أحد العينتين وفى العينة الأخـرى (r = - .23) كما توصل Jong – Wook et al., 1997 إلى ارتباط النية للبقـاء فى المنظمة والالتزام الوجدانى ارتباط الالتزام البقائى بالنية لترك العمـل ارتبـاط سلبى منخفض مقداره (r = .05) وهو ارتباط كل من الالتزام الوجدانى والالتـزام المعيارى بالنية لترك العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Meyer, 1994 التى توصل فيها إلـى ارتبـاط الالتزام البقائى ارتباط منخفض بالنية لترك العمل لكنه ارتباط معنوى مقداره (r = - .02) ،

كما توصلت دراسة Dunham et al., 1994 إلى ارتباط الالتـزام البقـائى بالنية لترك العمل مقداره (r = -.16) فى أحد العينتين وفى العينة الأخـرى (r = - 22) وهى ارتباطات معنوية .

كما توصلت Jong wook et al., 1997 إلى ارتباط النية للبقاء فـى المنظمـة ارتباط إيجابى غير معنوى مقداره (r =.03) كما ارتبط الالتـزام البقـائى ارتبـاط مقداره (r = - .17) مع سلوك البحث عن بدائل وهو ارتباط معنوى .

وبالرغم من أن الأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمى ارتبطت ارتباطـات سـلبية مع النية لترك العمل إلا أنماط العلاقات كانت مختلفة فقد حقق الالتـزام الوجـدانى أعلى معدل من الارتباط ثم يليه الالتزام المعيارى ثم الالتزام البقائى .

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه Cohen 1996 حيث أوضـحت أن للأبعـاد الثلاثة للالتزام التنظيمى أنماط مختلفة من العلاقات مع متغيرات النية للبقـاء فـى المنظمة .

جدول رقم (48)

الارتباطات بين اشكال الالتزام التنظيمى والنية للبقاء فى المنظمة فى اربعة دراسات مختلفة

بيان	Meyer	Hackett	Dunham	Jong
الالتزام الوجدانى	-.45	-.42	(-.52) -.33)	.63
الالتزام البقائى	-.02	.08	(-.22) (-.16)	.03
الالتزام المعيارى!	-.43	-.24	(-.32) (-.17)	.61

مقياس النية للبقاء فى المنظمة :

كما حقق الالتزام المعيارى ارتباط سلبى معنوى قوى مع النية لترك العمل مقدارها (r = - 43) وهو أقل من ارتباط الالتزام المعيارى وبين النية لترك العمل .

كذلك توصل Hackett et al., 1994 إلى ارتباط الالتزام المعيارى ارتباط سلبى معنوى مقداره (r = - 42) وهو ارتباط أقل من ارتباط الالتزام الوجدانى بالنية لترك العمل ، كذلك توصل (dunham) et al ., 1994 إلى ارتباط الالتزام المعيارى ارتباط مقداره (r = -.52) وفى أحد العينتين وفى العينة الأخرى مقداره (r e – 17) والارتباطين معنويين .

دراسة jong – Wook e al ., 1997 توصلت إلى ارتباط الالتزام المعيارى ارتباط مقداره (r = 61) مع النية للبقاء فى المنظمة وهو ارتباط قوى معنوى كذلك ارتبط مع سلوك البحث عن بدائل ارتباط سلبى معنوى مقداره (r = -17) .

الالتزام الوجدانى وسلوك المواطنة التنظيمية :

لقد أوضحت دراسة Shappe 1998 أن الالتزام التنظيمي الاتجاهي (يقاس باستخدام (O.C.Q) يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً معنوياً أكثر من الرضا عن العمل والعدالة الإجرائية ، وأن الالتزام التنظيمي فقط هو الذى يتنبأ بسلوك المواطنة الإجرائية .

ويبدوا أن كل من الالتزام الوجدانى والالتزام المعيارى يساهم كل منهم فى التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية .

أن ارتباط الالتزام الوجدانى بسلوك المواطنة ناتج من أن سلوك المواطنة يحدد باتجاهات الموظفين نحو المنظمة والتى تشمل الرضا عن العمل وإدراك العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي كما ذهب إلى ذلك Shapper, 1988, Smith et al., 1983

فلقد وجد كل من Bateman & Organ, 1983, Smith et al., 1983;Williams &Andrlon, 1991 علاقة ارتباط بين الرضا عن العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية ولكن دراسة أخرى مثل Modramah, 1991, Organ (1988) تدرس تأثر الرضا عن العمل وحدة عن سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنه يمارس تأثير على (O.C.B) بينما حينما نضيف إليه إدراك العدالة Fairness perceptions فإن تأثير الرضا عن العمل على (O.C.B) لا تستمر وأن تأثير إدراك العدالة هو الذى سوف يؤثر على (O.C.B) .

وهذا يوضح مدى وجود حاجة ماسة لدراسة تأثر الاتجاهات نحو العمل مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .

ويوجد اتفاق بين نتائج الدراسات السابقة التى أوجدت ارتباط بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية مثل Wolliams, Andersons, 1991 كذلك

أوضح التحليل البعدى الذى أجراه Organ, Ryan, 1995 أن نتائجهم تـشير إلـى الرضا عن العمل والعدالة والالتزام التنظيمى هى التـى ارتبطـت فقـط بـسلوك المواطنة التنظيمية .

وربما كان الارتباط بين الالتزام الاتجاهى أو الوجدانى وبين سلوك المواطنـة يمكن توضيحه أكثر بسبب أن الرضا عن العمل والالتزام الاتجـاهى أو الوجـدانى وجد أنهم ذوى ارتباطات مرتفعة كما فى دراسة Brook, Russell, price, 1988

وأن البعض اقترح أنهم مجتمعين (الرضا عن العمل والالتزام التنظيمى يوجهاً تأثيرهما مجتمعـين نحـو تحقيـق سـلوك المواطنـة التنظيميـة) ,Williams Andersons, 1991 ولاشك أن هذه النقاط تحتاج إلى مزيد من البحث .

وفى دراسة أخرى ارتبط الالتزام الوجدانى (مقاس بثمانى عبارات ,Meyer Allen 1984 ارتبط ارتباط إيجابى مع بعد الإيثار (($r = .22, p< .050$) وارتبـاط إيجابى معنوى مع بعد الامتثال ($r= .14,\ p < .05$) وهو بعدى المواطنة التنظيمية .

وربما النتائج الخاصة بالعلاقة بين الالتـزام الوجـدانى وسـلوك المواطنـة اقتصرت لأن كل الدراسات التى اتبعت وجود بعد واحد للالتزام التنظيمى هو بعـد الالتزام الاتجاهى واستبعدت الالتزام المعيارى والالتزام البقائى ولا توجـد دراسـة واحدة درست العلاقة بين اللالتزام المعيارى أو الالتزام البقائى وسلوك المواطنـة (غير دراسات نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام) .

الالتزام البقائى وسلوك المواطنة التنظيمية :

الدراسات السابقة فى تأثير الالتزام البقائى على سلوك المواطنـة أوضـحت وجود ارتباط سلبى بسيط بين الالتزام البقائى واحد بعدى الالتـزام البقـائى وهـو ارتباط غير معنوى .

وبوجه عام لا يوجد لدينا أطر نظرية واضحة لتفسير العلاقة بين الالتــزام البقــائى وسلوك المواطنة التنظيمية والبحوث فى هذه النقطة يمكن أن تكون منعدمة .

والإطار النظرى للالتزام البقائى وهو نظرية Becker, 1960 لم يقدم لنا شرحاً أو تفسيراً لتأثير هذا النوع من الالتزام على الأداء وإنما اقتصرت على توضيح نتــائج هذا الالتزام بأنه التمسك بالبقاء فى المنظمة .

ولا توجد لدينا دراسة ميدانية واحدة يمكن الاسترشاد بها فــى تــأثير الالتــزام البقائى على سلوك المواطنة التنظيمية .

كذلك حتى الدراسات التى حاولت تقييم نظرية بيكر Ritz, Trice, 1996, H & A 1972; Sohemaker, et al.,19 كل النماذج التــى بنيــت علــى نظريــة Becker 1960 وكل نماذج خصائص الالتزام ونمــوذج الاســتثمارات ونمــاذج البعدين فى الالتزام لم تقدم لنا أى تفسيرات أو مقترحات فى علاقة الالتزام البقــائى بسلوك المواطنة التنظيمية

ولكن ربما يكون هناك تفسير للارتباط السلبى أو المتقدم بين الالتزام البقــائى وبين سلوك المواطنة وهو ناتج من علاقة الارتباط السلبية القويــة بــين الالتــزام البقائى وبين الرضا عن العمل فالأفراد ذو الدرجة العاليــة مــن الالتــزام البقــائى يتسمون بدرجة منخفضة من الرضا عن العمل وبالتالى فأن انخفاض الرضــا عــن العمل سوف يؤدى إلى انخفاض درجة المواطنة التنظيمية

وبالتالى فان العلاقة بين الالتزام البقائى والمواطنــة لابــد أن تكــون ســلبية فالدرجة العالية من الالتزام البقائى تؤدى إلى درجة منخفضة من سلوك المواطنــة التنظيمية أما عن درجة الارتباط فمن المتوقع أن تكــون منخفــضة لأن الالتــزام البقائى قد يكون مؤسس على انخفاض بدائل العمل المتاحة ولــيس علــى ارتفــاع التكلفة المرتبطة بترك العمل والناتجة من تزايد استثمارات الفــرد فــى المنظمــة استثمارات الفرد فى المنظمة وبالتالى تكون علاقة الارتباط بين الالتــزام البقــائى

وبين الرضا عن العمل غير معنوية وبالتالى تؤثر على العلاقة على المواطنة التنظيمية .

الالتزام المعيارى وسلوك المواطنة :

قدمت النماذج التى قدمتها كل من school, 1981 wiener تأييدا ومساعدة نظرية للعلاقة بين الالتزام التنظيمى وبين سلوك المواطنة التنظيمية وتعمل على صيانة سلوك المواطنة التنظيمية .

اقترح Scholl ,1981 أن الالتزام يقوم بصيانة والمحافظة على التوجهات السلوكية عندما تكون التوقعات الموجودة عن العوائد التنظيمية الرسمية التى تقدم للأداء قليلة ، وبذلك يكون الالتزام فيما يبدوا محددا لسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك يقترح نموذج woener أن الالتزام مسئول عن السلوكيات التى لا تعتمد مبدئيا على التدعيم أو الدفع ، فالسلوك الذى هو أعلى من الدور (سلوك المواطنة التنظيمية) والذى يشير إلى سلوك الشخص قبل الوظيفة (السابق على الانضمام الى المنظمة والذى يعكس التضحية الشخصية التى تتجز لمصلحة المنظمة ، يفترض أنها تتأثر بالالتزام .

والدراستان التى أجراهما Oreilly, Chatman 1986 تقدما تأييداً ميدانياً للعلاقة بين الالتزام التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية فى دراستة للارتباط السيكولوجى لموظفى الجامعة إلى المنظمات

وجد الباحثان أن التواحد (الانتماء أو الاندماج المبنى على الحاجة إلى الانتماء (Involvement based on need for affiliation) كان متنبئ قوى بتقرير الفرد عن سلوك امتثاله العام .

وفى الدراسة الثانية لارتباط لطلاب البكالوريوس والماجستير وجدوا أن التوحد والاستدماج (الاندماج المبنى على التوافق فى القيم) أنه يتنبئ معنويا بالتقرير الذاتى عن سلوك الامتثال لما فوق الدور .

ولكن إذا تم غض النظر عن التأييد القوى للعلاقة بين الالتزام وسـلوك المواطنـة سابق الذكر

لم يستطع Tansky 1993 أن يتوصل إلى تأييد لمثل هـذه العلاقـة فـى دراسـة للمديرين والمشرفين فى المنظمات ، فلم تستطع التوصل إلى علاقة ايجابية معنوية بين الالتزام التنظيمى وبين خمسة أبعاد لسلوك المواطنة (الإيثار ـ الضمير الحى ـ الروح الرياضية ـ فضيلة المواطنة ـ الكياسة والمجاملة) .

(Altruism, Conscientiousnenn, sportsmanship, courtesy andcivic

بالإضافة إلى أن التحليل البعدى الذى أجـراه (Organ Ryah 1995virtue المتعلقة بالالتزام التنظيمى الوجدانى ارتبط ارتباط معنوى بكل من بعدى المواطنـة التنظيمية الإيثار والامتثال .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام للدراسات التنظيمية

المعيار الخامس من معايير تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى هـو أهمية النموذج للدراسات التنظيمية والإدارية ، وستنقسم مناقـشة الباحـث لأهميـة النموذج طبقاً لمعيار Morrow, 1983 إلـى قـسمين : الأول / أهميـة النمـوذج والأبعاد ، والثانى / الاستمرارية المفترضة ووسائل التأثير عليها .

أهمية النموذج :

قدم Allen, Meyer 1990 عند صياغة النموذج ثلاثى الأبعاد قدراً مـن التـشكك ومجادلة كبيرة فى أن أى فرد يمكن أن يحقق فهما أفضل لطبيعة

علاقة الأفراد بالمنظمات إذا اعتبر أن الأبعاد الثلاثة يمكن أن تجتمع فـى بعـد أو شكل واحد .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الأفراد يمكن أنه يكون لديهم درجات مختلفة على مقاييس الأبعاد الثلاثة للالتزام ، كما افترض النموذج أن كل شكل أو بعد ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التى يحصل عليها الفرد من المنظمة وكل بعد له نتائج مختلفة وانعكاسات مختلفة على سلوك العمل .

وبعد أن استطاع Meyer et al., 1989 أن يتوصل إلى نتيجة ارتباط الالتزام الوجدانى ارتباط إيجابى مع الأداء بينما ارتبط الالتزام البقائى ارتباط سلبى مع الأداء ، بنى الباحثون عليها نتيجة أن قيمة وأهمية الالتزام للمنظمة يمكن أن تعتمد على طبيعة الالتزام .

وعلى سبيل المثال عندما يكون الالتزام السائد يعكس التوحد مع المنظمة والاندماج فيها (الالتزام الوجدانى) فإن المنظمة يمكن أن تستفيد من هذا الالتزام فى تخفيض دوران العمل وزيادة أداء المشرفين ، وعلى النقيض من ذلك عندما يكون الالتزام السائد مبنى على الاعتراف بالتكلفة المرتبطة بترك العمل فإن الاستفادة من الالتزام تقع فى تخفيض دوران العمل ويكون ثمن ذلك هو الأداء الضعيف نسبياً .

وبالتالى فإن كل بعد من أبعاد الالتزام يمثل أهمية مستقلة للدراسات التنظيمية وللسياسات الإدارية .

الالتزام الوجدانى:

أن تركيز الاهتمام على الالتزام الوجدانى هو الذى شكل أكثر كتابات الالتزام التنظيمى فى السنوات الماضية وما زال مستمراً حتى الآن .

ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الوجدانى هو أعلى أشكال الالتزام ارتباطاً بالمخرجات السلوكية المرغوبة وأكثر ارتباطاً ببعض النتائج التنظيمية المرغوبة مثل انخفاض دوران العمل Blau, Boal, 1987 والنية لترك العمل Buss, NC Neilly, 1995, Meyer et al., 1993 Hackett et al., 1994 والغياب Blau, 1986; Mathieu, kohler, 1990

وسلوك البحث عن بدائل للعمل Jong – wook et al., 1997

والرضا عن العمل Walsh, Lavan, 1981, porter et al., 1974

والأداء Steers, 1997, Meyer et al., 1989, Meyer et al., 1993

والمواطنة التنظيمية Williams, Anderson, 1991, Meyer et al., 1993 .

كما أنه يعمل على تقليل درجة توترات العمل والضغوط التنظيمية .

ومما سبق يتضح أهمية التركيز على الالتزام الوجدانى باعتباره متغير تـابع ، كما وجد أن الالتزام الاتجاهى (مفهوم قريب ومرتبط بالالتزام الوجدانى) يتفاعـل مع الاندماج فى العمل (أحد أشكال الالتزام فى العمل) للتنبؤ بدوران العمل والغياب والتـأخير Blau, G., 1986; Blau, Boal 1986; Blau 1994; Blau, G., Lunz, 1998

الاستمرارية المفترضة ووسائل التأثير عليها :

تعنى وسائل التأثير استراتيجيات التغير الممكنة لأبعـاد الالتـزام المختلفـة (الالتزام الوجدانى ــ الالتزام البقائى ــ الالتزام المعيارى) وليس مـن المـستغرب وجود قدر من الاختلاف بين المحددات أو المقدمات وبين وسائل التأثير مع الأخـذ فى الاعتبار أن التداخل بينهم ليس كبير .

فبعض المحددات لأبعاد الالتزام لا يمكن معالجتها أو التعامل معها أو التـأثير عليها (مثل العمر ــ عدد السنوات بالمنظمة) . بعض استراتيجيات التغيـر تعكـس أكثر من مجموعة من المحددات مثل عملية التنشئة الاجتماعية ، كذلك فإن بعـض الاستراتيجيات تعكس محددات لم يتم دراستها من قبـل وسـنعرض بعـضاً مـن استراتيجيات التأثير على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمى .

التأثير على الالتزام الوجدانى:

ارتباط خصائص إثراء العمل بالالتزام الوجدانى يؤدى الى امكانية التأثير عليه عن طريق اساليب متعددة : - .

1- اثراء العمل عن طريق زيادة الاندماج فى المهام وتزويد العمل بالحرية والرقابة على العمل وتزويده بالمعنى واختلاف المهارات

2 - توفير المناخ التنظيمى المناسب :

تواجد الهيكل التنظيمى المرغوب مثل الرسمية والقيادة التشاركية وتخفيض غموض الدور وصراع الدور وأعباء العمل .

3 - توجه القائد بالعلاقات الإنسانية وتوجه بهيكله الإنتاج والمهام Morris وفيما يبدوا أن الالتزام الوجدانى يبدوا أكثر أشكال الالتزام تغيراً وتأثراً بوسائل التأثير المختلفة .

التأثير على الالتزام البقائى :

استمراراً لفكرة الرهانات ــ الجانبية (الاستثمارات الشخصية المنظمة) فإن المنظمة يمكنها التأثير على زيادة الاستثمارات الشخصية للفرد فى المنظمة بزيادة نصيبه فى صندوق المعاشات ويمكن تطوير البرامج التى يمكن أن تخفض الخوف من استمرار العضوية والندم على العمل بالمنظمة وذلك بزيادة الأجور والمدفوعات بالمقارنة بالمنظمات المنافسة وهذه البرامج سوف تكون مفيدة فى رفع تكلفة ترك الفرد للعمل وتخفيض جاذبية بدائل العمل الأخرى Rusbult, Farrell, 1983 .

كذلك بعض المنظمات تحاول بناء الالتزام البقائى عن طريق الترقيات بمعدلات سريعة . كذلك عن طريق تدريبات المهارات الخاصة والتى لا تستخدم إلا فى المنظمة .

كما يقدم لنا نموذج الاستثمارات بعض الوسائل التى تزيد من عدم قدرة الفرد على ترك المنظمة مثل تعين الزوج أو الزوجة أو توفير حلول للمشاكل أو

تقدم خدمات القروض . والإجراءات السابقة سوف تجعل من الصعب على الموظفين أن يقرروا ترك المنظمة .

ويرى Meyer et al., 1989 أن الإجراءات السابقة لا تغرس فى الأفراد الرغبة للمساهمة فى الفعالية التنظيمية لأن العمال سيجدوا أنفسهم فى وضع لديهم رغبة قليلة للبقاء فى المنظمة ولكن ببساطة لا يجدوا بديلاً لعمل أى شئ ، فهذا الموظف لا يكون لديه الدافع لبذل أكثر من الحد الأدنى المطلوب للمحافظة على العمل الذى أصبح يعتمد عليه .

التأثير على الالتزام المعيارى :

وسائل التأثير على الالتزام المعيارى تشمل خبرات التنشئة الاجتماعية فى مرحلة ما قبل دخول المنظمة والتى يمكن التأثير عليها عن طريق عمليات الاختيار والتعين عن طريق اختيار الأفراد الذين يتوافر لديهم قيم ومعيار الولاء ...) ثم عملية التنشئة الاجتماعية بعد دخول المنظمة بقليل وإلى المرحلة التى تصل فيها التنشئة الاجتماعية إلى حدها الأقصى بالعضوية فى المنظمة .

التوجه المستقبلى بمفهوم المعاملة بالمثل بتصميم البرامج التى تؤدى إلى تشجيع الارتباط بالمنظمة من خلال تقديم المزايا والمنح التى لا تكون متاحة فى أى مكان آخر مثل (مساعدات القروض بدون فوائد ــ تعين الزوج أو الزوجة ، تقديم منح للأبناء ، عروض امتلاك سيارات بالشركة)

والتوجه المستقبلى بمفهوم المعاملة بالمثل يمكن أن يصاغ فى شكل عقد قانونى إذى كان ذلك ممكن مثل الإنفاق على التدريب الإضافى للفرد مقابل العمل عدد من السنوات بالشركة) كل تلك الإجراءات يمكن أن تزيد الالتزام المعيارى Scholl, 1981 .

ويرى Meyer, Allen, 1991 أن هذا الشكل من أشكال الالتزام هو أقل ثباتاً من الالتزام الوجداني من حيث العمر ، فان الفرد يبقى في العمل حتى يرد دين معين للشركة ثم يفكر بعد رد الدين ان يترك المنظمة .

عموماً وفي النهاية يجب الاعتراف أن المستويات المنخفضة من الالتزام أحياناً مفضلة Salanick, 1997 للمحافظة على كمية مناسبة من دوران العمل ولتجنب إجراءات التفكير الجماعي الذي يجعل للالتزام وظائف غير مرغوبة .

أهمية نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام للدراسات التنظيمية :

المعيار السادس والأخير من معايير تقييم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي هو أهمية النموذج للدراسات التنظيمية ، لذلك سنركزها على أهمية النموذج .

قدم نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي مجادلة كبيرة وقدراً من التشكك في أن أي فرد يمكن أن يحقق فهماً أفضل لطبيعة علاقة الأفراد بالمنظمات إذا هو اعتبر الأبعاد الثلاثة للالتزام يمكن أن تجتمع في بعد واحد أو شكل واحد .

وطبقاً لهذا النموذج فإن الأفراد يمكن أن يكون لديهم درجات مختلفة من الثلاثة أشكال للالتزام ، كما إفترض النموذج أن كل شكل من أشكال الالتزام ينمو نتيجة للخبرات المختلفة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وكل شكل من أشكال الالتزام له انعكاسات ونتائج مختلفة على سلوك العمل وبالتالي فإن كل بعد من أبعاد الالتزام يمثل أهمية مستقلة للدراسات التنظيمية والإدارية .

1- الالتزام الوجداني :

أن تركيز الاهتمام على الالتزام الوجداني هو الذى شكل أكثر كتابات الالتـزام التنظيمى فى السنوات الماضية وما زال مستمراً حتى الآن ؟

ويرجع ذلك إلى أن الالتزام الوجداني هو أعلـى أشـكال الالتـزام ارتباطـاً بالمخرجات السلوكية المرغوبة وأكثر ارتباطاً ببعض النتائج التنظيميـة المرغوبـة مثل انخفاض دوران العمل والنية لترك العمل وانخفاض النية للبحـث عـن بـدائل للعمل وأكثر ارتباطاً بالرضا عن العمل والأداء والمواطنة التنظيميـة ، كمـا أنـه يعمل على تخفيض المخرجات السلبية للعمل حيث يعمل علـى خفـض معـدلات الغياب ويعمل على تقليل درجة مؤثرات العمل والضغوط التنظيمية .

وبالتالى يتضح أهمية التركيز على الالتزام الوجداني لفعالية المنظمة .

2- الالتزام البقائى :

أن ارتباط الالتزام البقائى أو السلوكى ببعض النتـائج الـسلبية فـى بعـض الدراسات ، حيث ارتبط الالتزام البقائى ارتباط سلبى بالأداء وارتباط سلبى بالرضـا عن العمل ودرجة المواطنة التنضيمية وارتبط ارتباط إيجابى بسلوك البحـث عـن بدائل العمل . والغياب ، وأن هذه الارتباطات السابقة جعل مـن مفهـوم الالتـزام البقائى مفهوم يجب أن ينبذ من الدراسات التى تهدف إلى التطوير التنظيمى .

ربما كان هذا التوجه ينبع من تركيز الدراسات التنظيمية علـى تطـوير أسـاليب وتكنيكات إحصائية جديدة والبعد عن الأطر النظرية السابقة .

أن العودة إلى الأطر النظرية القديمة والسابقة يرجعنا إلى قضية تحدث عنهـا رواد الـسلوك التنظيمـى Barnard, 1938, March, Simon, 1958 وهـى قـضية الحيوية التنظيمية أو بقاء واستمرارية المنظمة فى عالم متغير

وأن ميكانزم المحافظة على استقرار العمالة هو الالتزام البقائى وهـو مكـون ضرورى لضمان استمرار حياة المنظمة والمحافظة على بقائها واستمراريتها

وبالتالى يكون الالتزام البقائى هو الميكانزم الدفاعى ضد تناقص معدلات التوافق بين الأفراد والمنظمات فى القيم والأهداف ، بمعنى أخر أن الالتزام البقائى هو خط الدفاع الأخير عن حيوية المنظمة وبقائها واستمراريتها في حالة تناقص معدلات الرضا عن العمل أو العجز أحداث التوافق فى القيم بين الفرد والمنظمة أو العجز عن إنشاء جماعات عمل متماسكة منتجة للالتزام الوجدانى ، وبالتالى يكون الالتزام البقائى يمثل ضرورة للمحافظة على الحد الأدنى من القوى العاملة الضرورية لاستمرارية المنظمة ، بالإضافة إلى فائدته فى المحافظة على استقرار القوى العاملة ومساهمته فى تخفيض تكاليف دوران العمل المرتفعة .

3 - الالتزام المعيارى :

يقدم لنا مفهوم يوسع من فهمنا لطبيعة التزاما ت الأفراد فى المنظمات ويقدم لنا أدوات مساعدة فى إدارة برامج خلق أو إنشاء الالتزام عن طريق التركيز على القيم الاجتماعية أو الضغوط الاجتماعية كأدوات مساعدة فى ترسيخ مفهوم الالتزام بعيداً عن مفهوم الالتزام الوجدانى .

الإسهام المتميز للنموذج ثلاثى الأبعاد :

على الرغم من أن النموذج ثلاثى الأبعاد فى الالتزام التنظيمى يعترف أنه مؤسس على ثلاث مداخل مختلفة فى الالتزام التنظيمى أشار إليها Allen, Meyer فى أغلب كتاباتهم وهى نظرية Becker 1960 لبعد الالتزام البقائى والمدخل الأوسع انتشاراً وهو مدخل porter et al., 1974; Mowday, et al., 1982 فى الالتزام الاتجاهى ونظية (Wiener, 1982) فى الالتزام المعيارى .

ويرى المؤلف أن الأطر النظرية المرجعية الثلاثة كانت مجرد نقط البداية فى وضع مقاييس للأبعاد الثلاثة بالالتزام مستقلة ومختلفة تمثل مفاهيم مستقلة ومختلفة .

وهنا يجب ملاحظة أن نموذج Allen, Meyer, 1990 فى الالتزام ثلاثى الأبعاد حينما قدم الالتزام البقائى باعتباره البعد الأول فى النموذج ثلاثى الأبعاد ، لم يقدم لنا شكلاً من الالتزام أو تصوراً للالتزام يستوعب نظرية Becker, 1960 بالكامل .

بمعنى آخر لم يكن يقصد أن يقدم لنا مقياس يعكس تصور Becker للالتزام بالكامل وذلك لأن نظرية Becker فى الالتزام المؤسس على المراهنات الجانبية Side – bets يمكن أن تتضمن الالتزام البقائى وإلى حد ما الالتزام المعيارى باعتبارهما نوعاً من السلوك المقيد أو السلوك الملتزام ، أياً كان ميكانزم تقيد السلوك سواء كان الميكانزم هو المراهنات ــ الجانبية التى أجراها الرد فى المنظمة (التزام بقائى) أو كان الميكانزم هو الضغوط المعيارية على الفرد وهى المراهنات ــ الجانبية التى يجريها الفرد بدون وعى وإدراك منه كالمراهنة على سمعته المهنية ولا يدرك الفرد بوجود تلك المراهنات إلا عند اتخاذ قرار ترك المنظمة (وهذا التزام معيارى) .

ولكن نموذج Allen, Meyer قد اقتصر فى اعتماده على نظرية Becker على حالة واحدة من حالات السلوك المقيد أو السلوك الملتزم وهو السلوك الملتزم النابع من نقص بدائل العمل المتاحة للفرد باعتباره ميكانزم منتج لسلوك الالتزام حيث أن نقص بدائل العمل المتاحة سوف يقيد سلوك الفرد الخاص بترك المنظمة أو سلوك البحث عن بدائل وكذلك على السلوك الملتزم النابع من إدراك الفرد أن لديه الكثير من الاستثمارات المتراكمة فى المنظمة التى سوف يفقدها إذا ترك المنظمة ، بمعنى آخر إدراك التكلفة المرتبطة بتركه للمنظمة .

ويبدو أن Allen, Meyer كانا يبحثان فى نظرية Becker عن حالة التزامية مختلفة عن حالة الالتزام الوجدانى أو الالتزام الاتجاهى التى قدمها Mowdey et

al., 1979 والتى هى فى الأصل مفهوم التوحد Idenlification وبالتالى اقتصر اشتقاقه من Becker على الحالة الالتزامية سابقة الذكر .

وفى هذا السياق يجب أن يتضح أن Becker نفسه قد أورد فى نظريته أن يخرج من مفهومه وتعريفه للالتزام مفاهيم أخرى قريبة مثل مفهوم التوحد ومفهوم الاندماج Involement .

ومما سبق يجب أن لا ينظر إلى مقياس الالتزام البقائى على أنه يقيس تصور Becker للالتزام التنظيمى ، إنما هو يقيس حالة خاصة من حالات الالتزام التى تضمنها تصور بيكر للالتزام التنظيمى .

ويترتب على ما سبق أن هناك اختلاف بين تصور Becker للسلوك الملتزم وبين مفهوم الالتزام البقائى الذى يتضمنه نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، حيث يمثل الالتزام البقائى كما سبق القول حالة خاصة أو حالة واحدة من الحالات التى تضمنها تصور Becker للالتزام .

مفهوم الالتزام الوجدانى :

ضمن Meyer, Allen, 1990 نموذجه فى الالتزام التنظيمى ثلاثى الأبعاد مفهوم الالتزام الوجدانى باعتباره أحد أبعاد الالتزام التنظيمى .

وأرجع مفهوم التنظيمى الوجدانى إلى المفهوم الذى قدمه كل من porter et al., 1974; Mowday et al., 1979, Mowday et al., 1982 والذى عرف فيه الالتزام بأنه "درجة توحد الفرد مع الأهداف والقيم واندماجه فى منظمة معينة" ويميز بثلاث عناصر هى التوحد مع الأهداف والقيم التنظيمية بمعنى الإيمان بالأهداف والقيم وقبولها والرغبة فى بذل الجهد من أجل تحقيق صالح المنظمة والرغبة ى المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة .

ويقول Steers 1977 أن الموظفين ذو الدرجة العالية من الالتزام يكون لديهم الرغبة والقدرة ليكونوا فوق الاحتياجات الطبيعية المعتادة المطلوبة من السلوك الامتثالي المطلوب ليساهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية .

بينما يقتصر Meyer, Allen على توحد الفرد في منظمة معينة واندماجه فيها في تعريفه للالتزام الوجداني .

ويرى الباحثان أن بقاء الفرد في المنظمة لأنه يحب ذلك أو لأنه سعيد بالبقاء في المنظمة .

ويرى المؤلف أن الحالتين الالتزاميتين مختلفتان فالالتزام الأول الذى قدمه porter et al., 1974 هو حالة خاصة من الالتزام المركب أى التزام بشيئان في نفس الوقت ، ونما الالتزام بالبقاء والتزام ببذل الجهد من أجل المنظمة ، وهذه الحالة الالتزامية التي يتبناها porter et al., بينما الحالة الالتزامية التى يتبناها Meyer, Allen هى الالتزام بالبقاء النابع من التوحد مع المنظمة .

وبالتالى فإنه يجب أن ينظر إلى المفهومين على أنهما مفهومان مختلفان وإن كان مفهوم الالتزام الوجدانى متضمن فى مفهوم الالتزام الاتجاهى ، بينما مفهوم الالتزام الاتجاهى يتضمن عنصر آخر هو الالتزام ببذل الجهد من أجل صالح المنظمة ، وهذا هو سبب علاقة الارتباط الإيجابية القوية التى وجدت بين مفهوم الالتزام الاتجاهى الذى يقاس بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمى portr et al., 1974 وبين مفهوم الالتزام الوجدانى .

وبالتالى لا يجب أن ينظر إلى الالتزام الوجدانى باعتباره متماثلاً مع الالتزام الاتجهى أو حتى مشتق منه لأنهما تعبيران عن موقفان التزاميان مختلفان .

الالتزام المعيارى :

سبق القول أن Meyer, Allen قد أشار في نموذجهم للأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي يعود إلى كتابات كل من Wiener; 1982, Scholl, 1981 وكما سبق القول أيضاً أن مفهوم الالتزام عند Wiener يشمل الالتزام النابع عن كل من التوحد في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة والالتزام النابع من الضغوط الاجتماعية المستدمجة ، بينما فصل Allen. Meyer بين الشعور بالتوحد (التوافق في القيم والأهداف) وبين الالتزام المؤسس على الضغوط المعيارية المستدمجة في مفهوم آخر مستقل ، واشتق من نظرية Wiener الالتزام المبنى على الضغوط المعيارية المستدمجة فقط وجعل كل ممن المفهومين بعد مستقل من أبعاد الالتزام التنظيمي .

وبالتالى يكون مفهوم الالتزام المعيارى Allen, Meyer فى النموذج ثلاثي الأبعاد يستلهم تعريف (wiener, 1982) للالتزام المعيارى ولكن لا يعترف أن التوحد كمفهوم باعتباره ناتج من توافق القيم بين الفرد والمنظمة أحد محددات الالتزام المعيارى وربما يرجع ذلك إلى عدم رغبة Allen, Meyer 1982 إلى الخلط بين الالتزام المعيارى .

ومما سبق يتضح لنا أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي لم يقدم لنا المفاهيم السابقة للالتزام التنظيمي كما قدمها أصحابها الأصليين ولكن بعد إجراء التعديلات عليها وبعد تنقيتها من تداخلات المفاهيم الأخرى معها وبالتالى يعتبر المفهوم المشتق مفهوم آخر ذو سمات مختلفة عن المفهوم الأصلى كالآتى :

- تم تنقية مفهوم Becker 1960 من الصور الأخرى للالتزام كالالتزام النابع من القيم الثقافية العامة ومن مفهوم التوحد ومن الالتزام المعيارى وغيرها ممن صور الالتزام الفردى واقتصر منها على الالتزام النابع من إدراك تكلفة ترك المنظمة والالتزام النابع من نقص بدائل العمل المتاحة وأطلق عليه الالتزام البقائى .

- تم تنقيــة مفهــوم porte et al., 1974; Mowday et al., 1982 فــى الالتزام الاتجاهى من أجل تحقيق صالح المنظمة وذلك لأن البعد الأول وهو النيــة للبقاء فى المنظمة يتداخل وتختلط مع مفهوم الالتزام البقائى سابق الذكر وكذلك فإن بعد النية للعمل بجد من أجل تحقيق صالح المنظمة ، يقترب من مفهوم دوافع العمل وهو مكون يرتبط بالالتزام وليس مقياس من مقاييس الالتزام ، كما يمكن أن ينظــر إليه باعتباره ناتج من نتائج الالتزام وليس مكون للالتزام وتعد تنقية المفهــوم مــن المكونين السابقين أطلق عليه الالتزام الوجدانى .
- تم تنقية مفهوم Wiener 1982 فى الالتزام المعيارى من مكون التوحد مع المنظمة واحتفظ فقط بالضغوط المعيارية المستدمجة وقيم الالتزام الــسائدة وتم إسقاط مفهوم التوحد مع المنظمة لأنه يتــداخل مــع مفهــوم الالتــزام الوجدانى السابق الذى يعرف بأنه توحد الفرد مع مفهوم الالتزام الوجــدانى السابق الذى يعرف بأنه توحد الفرد مع المنظمة واندماجه فيها ، وبعد إســقاط هذا المكون أطلق عليه اسم
الالتزام المعيارى .

وبالتالى أصبح الإسهام المتميز لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى أنه استطاع تخليص المفاهيم السابقة من تداخلات المفاهيم الأخرى معها

- احتوى مفهوم porter على مكونين متداخلان مع غيرهم همــا النيــة للبقــاء ى المنظمة وتداخلات مع مفهوم الالتزام البقائى أو مع نظرية Becker وكذلك مكــون العمل بجد من أجل صالح المنظمة وتداخل مع مفهوم الدوافع ،
- * كذلك أحتوى مفهوم Weiner على مكون التوحد مع المنظمــة وهــو مفهــوم متداخل مع مفهوم الالتزام الاتجاهى وبالتالى تم فصله عنه فــى مفهــوم Meyer, Allen ى الالتزام المعيارى .

• أحتوى مفهوم Becker فى نظرية على التزام معيارى وهذا المكون يتداخل مـــع مفهوم الالتزام المعيارى الذى قدمه Wiener وبالتالى تم فصله منه .

• وبالتالى إن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى قدم لنا ثلاثة مفاهيم جديدة هى الالتزام الوجدانى والالتزام البقائى والالتزام الوجدانى وهى مفاهيم مستقلة ومتباعدة وغيره متداخلة مع غيرها من المفاهيم السابقة فى الالتزام التنظيمى .

وهذا ما أكدته الدراسات الميدانية التى قارنت بين مفهوم الالتزام الوجدانى كما تـم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى ومفهوم الالتزام السلوكى أو نظرية Becker وتم قياســها باســتخدام قيــاس Ritzer, Trice, 1969; Hrebiniak, Alutto, 1972 فقد أثبتت الدراسات اختلاف مفهوم الالتزام الاتجــاهى والالتــزام السلوكى عن مفهوم الالتزام الوجدانى والالتــزام البقــائى وذلــك فــى دراســات Meyer,Allen, 1984, Meyer et al., 1990; Dunham et al., 1994; Hacket e al., 1994

وبالتالى يكون هناك إسهام متميز لنموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمــى بتقــديم ثلاث أشكال أو أبعاد منفصلة ومختلفة للالتزام وذلــك طبقــاً لمعيــار Morrow, 1983 فى تقييم المفاهيم .

تقييم تصور أن الالتزام ثلاثى الأبعاد :

كان التصور السائد فى الكتابات التنظيمية حتــى منتــصف الثمانينــات تقريبــاً أن الالتزام شكل واحد أو بعد واحد وأطلق عليه مسميات متعددة كالالتزام الاتجــاهى ، الالتزام السلوكى ، الالتزام القيمى ، الالتزام الأدبى .

وتعرفت أحد المحاولات على أشكال متعــددة للالتــزام ومختلفــة مثــل (الالتــزام الاجتماعى ــ الالتزام البحث ــ الاندماج الحسابى) إلا أن تلك الأشكال كانت توجد فى منظمات مختلفة وتتوقف على نــوع القــوة أو الــسلطة المــستخدمة ، فــالقوة

التعويضية التى تعتمد على عوائد العمل تنتج الالتزام الحسابى مثلاً وذلك فى نظرية Etzion, 1960 .

كذلك أوضح Kanter, 1968 وجود ثلاث أشكال يمكن أن تتواجد فى المنظمات هى الالتزام بالتماسك والالتزام المستمر أو الالتزام البقائى والالتزام بالرقابة وكانت هذه أول محاولة افترضت وجود ثلاث أشكال من الالتزام يمكن أن توجد فى المنظمة الواحدة وبين أن هذه الأشكال الثلاثة يمكن أن تكون مترابطة بشكل كبير وهى تدعم بعضها بعضاً وهى تؤثر على الفرد وتزيد من إمكانية بقاؤه .

ولكن نظرية Kanter, 1968 كانت تصوراً نظرياً ولم تختبر ميدانياً فى أى دراسة ميدانية ، بل كانت مستعصية على الاختبار لأنها لم تضع مفاهيمها فى شكل متغيرات قابلة للاختبار .

المحاولة الثالثة هى التى اعترفت بأن الالتزام التنظيمى يمكن أن يرجع إلى ثلاثة ميكانزمات مختلفة تنتج أشكال مختلفة من الالتزام التنظيمى ، هى الالتزام التنظيمى المبنى على التوحد والالتزام المبنى على الاستدماج والالتزام المبنى على الامتثال وتلك المحاولة قدمها كل من O Reilly, Chaman, 1986 .

لم تستطيع المحاولات السابقة تكوين نموذج متكامل للالتزام له مفاهيم وتعريفات محددة لكل بعد من أبعاد الالتزام ومقاييس محددة تتوافر فيها خصائص المقاييس السيكومترية من ثبات وصدق وتضع مقدمات ونتائج لكل بعد من الأبعاد المختلفة للالتزام أو حتى تقدم لنا تصوراً مبدئياً عن مقدمات ونتائج كل بعد أو على الأقل تقدم لنا تفرقة واضحة بين كل بعد من الأبعاد يمكن من اختباره بدراسات ميدانية أخرى للتعرف على مدى قدرته على التعميم .

أن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى الذى قدمه Meyer, Allen 1990 هو أول المحاولات الجادة لوضع نموذج ثلاثى الأبعاد للالتزام التنظيمى تم فيه إجراء تفرقة واضحة بين الأبعاد الثلاثة للالتزام فى ظل مفاهيم مختلفة وتم

وضع مقاييس مختلفة تتوافر فيها خصائص المقاييس السيكومترية وتم إجراء جميع اختبارات الصدق للنموذج من حيث صدق المحتوى والصدق التميزى والصدق التنبوئى كما تم وضع تصور مبدئى لمقدمات ونتائج كل من أبعاد الالتزام بالنظريات الأصلية التى اشتق منها البعد .

أما تقييم المؤلف لتصور الأبعاد الثلاثة

فإن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام (الوجدانى ــ البقائى ــ المعيارى) إذا ما قورن بنموذج البعد الواحد Becker, 1960; Mowdayet al., 1982) أو حتى بنماذج البعدين (الالتزام الوجدانى ــ الالتزام السلوكى) فإن المؤلف يرى أن هذه النموذج يمكن أن يكون أكثر واقعية فى عكس طبيعة اندماج الأفراد فى المنظمات ، حيث يمكن أن يوصف هذا الاندماج فى ثلاث أشكال مختلفة للالتزام هى الالتزام الوجدانى والالتزام بالبقاء فى المنظمة والالتزام المعيارى كما هى موجودة فى الواقع وكما تصورها باحثين مثل Etzioni, 1975l Jabterm 1968 .

ويرى المؤلف أن محاولة تبسيط قضية ارتباط الأفراد بالمنظمات فى شكل أو بعد واحد للالتزام كما هو فى تصور الالتزام الوجدانى الذى قدمه .,Mowday et al 1982 – porter et al., 1974 ويتم قياسه باستخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى يعتبر تبسيط أكثر مما يجب وينعكس سلبياً على فهمنا لطبيعة تواجد الأفراد فى المنظمات .

أن إضافة porter et al., !974 فى الالتزام الاتجاهى أبعاد التوحد والولاء والاندماج والدافعية فى مفهوم واحد ويقاس بمقياس واحد يعتبر تبسيط مغالى فيه ، هذا ما اعترف المؤلف أن مقياس الالتزام الذى تقدمه قائمة استقصاء الالتزام التنظيمى (O.C.Q) سوف يعكس ارتباطات أكبر بالمخرجات التنظيمية المرغوبة من دوران عمل والنية لترك العمل والغياب والتأخير والمواطنة التنظيمية والأداء

أحياناً ، إلا أنه لا يعكس فهماً أفضل لطبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات كما يعكسه نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى .

البحوث، والدراسات التنظيمية تحتاج إلى التصور ثلاثى الأبعاد للالتزام ، فتحتاج إلى أن تصل إلى فهم ما هى درجة الالتزام الوجدانى فى المنظمة ودرجة الالتزام البقائى ودرجة الالتزام المعيارى فى نفس الوقت ، فكل منهم له ارتباط بمخرجات تنظيمية مختلفة عن البعدين الآخرين ، كما نحتاج إلى أيضاً إلى فهم مرجعية ارتباط الفرد السيكولوجى بالمنظمة ، هل يرجع إلى التزامه وجدانياً أو التزام ناتج من نقص البدائل أو ارتفاع تكاليف ترك المنظمة أم يرجع إلى التزام معيارى .

نماذج متجهات الالتزام

سبق القول أن النظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد أحدث تطورات واضحة في نظرية وبحوث التنظيم . التطور الأول هو النظر إلى الالتزام على أنه مفهوم مركب وله ثلاث أبعاد مختلفة والتطور الثاني هو أن البحوث التي تدرس الالتزام إلى كيانات معنوية أخرى غير المنظمة (كالالتزام المهنى والالتزام إلى جماعات العمل والالتزام للنقابة) بدأت ايضا تنظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم ذو أبعاد متعددة وليس بعد واحد .

وسوف تعرض باختصار نماذج متجهات الالتزام إلى كيانات أخرى غير المنظمة التى يعمل بها الفرد ومدى اعتناقها لفكرة الالتزام متعدد الأبعاد

نموذج Biecher (1985)

احد المحاولات الرئيسية فى تطوير الالتزام التنظيمى هى التى قامت بها Biecher (1985) واعتبرتها أعادة صياغة لمفهوم الالتزام التنظيمى ، وفى أعادة صياغتها للالتزام ترى الباحثة أن الالتزام التنظيمى الاجمالى Flobal organizational Xommitment هو محصلة أو الناتج الإجمالى للالتزام لعدد من الدوائر constituencies المتعددة داخل المنظمة وتير الدوائر إلى الجماعات المتصلة بالمنظمة مثل الإدارة العليا المشرفين والعملاء والنقابة

ويرى أن مدخلها فى الدوائر المتعددة للالتزام التنظيمى مشتق من التحليلاب الكلية للمنظمات بأعبارها تركز على فكرة أن للمنظمة أهداف وقيم معدد هو متنافسة احيانا كما برى أن الفرد يلتزم لاحد هذه الدوائر المتعددة أو لكل الدوائر متبنية تعريف الالزام باعتباره الاعتقاد والإيمان بالأهداف والقيم التنظيمية وبذل الجهد من أحل المنظمة ويقاس باستخدام [O.C.Q]

أجرت الباحثة Riecher, (1985) دراسة لفحص الصراع بين الالتزام لدوائر متعددة [ثلاثة داخلية وواحدة خارجية] وهى الإدارة العليا – المشرفين – العملاء – النقابة ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الصراع بين الأفراد وتوجهات الأهداف الإدارية ارتبطت معنويا بالالتزام التنظيمى ، بالاضافة إلى أن الارتباط بالإدارة العليا فقط هو الذى ارتبط بالالتزام التنظيمى

ويرى الباحث الحالى أن Riecher 1985-1986 اعتمدت فى مفهومها للالتزام على تصور كل من Hall, Schneider,(1972) الذى ساوى بين مفهوم الالتزام ومفهوم التوحد ، كما اعتمدت على نظرية March ,simon,(1958) فى التوحد حيث استبدلت مصطلح أنواع التوحد بمصطلح دوائر التوحد وبالتالى يبدو عملها تكرار لما قام به March, simon فى عشرون عاما فى التوحد مع جماعات العمل الفرعية supgroup Identification

نموذج Morrow ,(1993)

اقترحت الباحثة أنه من بين كل أهداف التزامات العمل التى تتجه إليها ، يوجد فقط خمسة متجهات أساسية تتصل بالافراد فى المنظمات ، أطلقت عليها مصطلح الأشكال الشائعة Universal Forms من الالتزامات المتصلة بالمنظمة وهى

- الالتزام الوجدانى Affictive Commitment
- الالتزام البقائى Continuance Commitment
- الالتزام المهنى Occupational Commitmint
- مصداقية أخلاق العمل
- الاندماج فى العمل Job Involvement

ومن التقسيم السابق نجد أ، الباحثة أغلقت الالتزام المعيارى كشكل مستقل للالتزام ولكن يمكن أن نجد أن مصداقية أخلاق العمل باعتبارها تعكس قيم الالتزام والإخلاص والإحساس بالواجب تجاه العمل وصاحب العمل يمكن أن تكون متضمنة أو متداخلة مع متضمنات الالتزام المعيارى

وفى نموذج Morrow,(1993) تكون الثلاثة متجهات ابؤر للالتزام هى متغيرات خارجية المنشأ وهى الالتزام التنظيمى والاندماج فى أنشطة العمل والالتزام المهنى . وهذه الأشكال الثلاثة لاترتبط بمخرجات العمل مباشرة ولكن من خلال متغيرين هما الاندماج فى العمل والالتزام لجماعة العمل Group Commiment

ويتفق نموذج Morrow مع نموذج Randall ,cote (1991) الذى افترض أن هناك خمسة أهداف للالتزام هى الالتزام الوجدانى ، الاندماج فى العمل ، مصداقية اخلاق العمل ، الالتزام المهنى والالتزام للجماعة

وترى Morrow(1993) أن الفرد يكون أكثر ارتباطا بالهدف القريب وبالتالى كون ارتباط الفرد بالالتزام للجماعة أقوى من الارتباط لجماعة الاكبر مثل جماعة النهنة التى تمثل هدف ابعد من جماعة العمل . بأسلوب أخر فن الأفراد يقدموا على الانتماء والتوحد مع الهدف القريب ويصبح الفرد مرتبطا ارتباط هام بالهدف القريب ، وبالتالى يكون الهدف الأقرب للموظف هو الاندماج فى العمل ثم الهدف الابعد هو الاندماج فى أنشطة العمل (الشغل) ثم الأكثر بعدا هو الالتزام المهنى وأخيرا الالتزام التنظيمى

وفى دراسة حديثة أجراها Cohen (2000)

لم نقدم الدراسة أى مساندة أو تأييد لنموذج Morrow,(1993) وخصوصا افتراضها أن الاندماج فى العمل هو الأكثر من أى أشكال الالتزام ، كما أن الالتزام بجماعة العمل يجب أن يستبعد لأنه وجداه ارتباطات ضعيفة بأشكال الالتزام الأخرى .

نموذج أسس ومتجهات الالتزام

يعتمد هذا النموذج فى اطارة النظرى على الاتجاهات النظرية التـى قـدمتها (1985), Riecher والذى أوضحت فيه أنه يجب أن نهـتم بفحـص المتجهـات الرئيسية لالتزام والتى يمكن أن تكون أفراد كالمشرف أو جماعة العمـل أو الإدارة العيا ، كذلك يعتمد النموذج على الاتجاهات النظرية التى قـدمها ;kelman,1968 (Oreilly ,chatman, 1986) فيما اطلقوا عليه أسـس الالتـزام وهـى التوحـد والاستدماج والامتثال .

وإجرى (1992), Becker دراسة حاول فيها فحص المفهومين الجديـدين وهما متجهات الالتزام وأسس الالتزام وقياس كـل مـنهم فـى دراسـة واحـدة ، وكانت نتائج الدراسة أن الالتزام لكل متجة من متجهات الالتزام ارتبط سلبيا بالنيـة لترك العمل وإيجابيا مع الرضا عن العمل وسلوك المواطنة التنظيميـة ، كمـا أن التوحد والاستدماج مع المنظمة والمشرف وجماعة العمل ارتبطت سلبيا مـع النيـة لترك العمل وارتبطت إيجابيا.مع الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية ، بينما الامتثال ارتبط سلبيا مع الرضا عن العمل وسلوك المواطنـة . كمـا اثبتـت الدراسـة أن الالتزام لمتجهات الالتزام المتعددة بخلاف المنظمة وأسس الالتزام كانـت مـسئولة عن التباين فى المتغيرات التابعة (الرضا والمواطنة) أكثر مـن مـسئولية الالتـزام التنظيمى التقليدى وسنعرض الدراسة بالتفصيل

الدراسات الميدانية فى متجهات الالتزام

دراسة Becker , 1992 :

قدم Becker , 1992 دراسة حاول فيها فحص مساهمة مفهـومين جديـدين فـى النظرة التقليدية للالتزام التى قدمها Mowday et al.., 1982 والمسماه بـالالتزام الاتجاهى .

والمفهومين الجديدين هما :

1- متجهات الالتزام Foci of Commitment وهى الأفـراد أو الجماعـات التى يمكن أن يرتبط بها الفرد داخل المنظمة .

2- أسس الالتزام Bases of Commitment وهـى الـدوافع التـى تولـد الارتباط بمتجهات الالتزام .

ومن خلال المفهومين الجديدين حـاول Becker, 1992 إعـادة صـياغة مفهـوم الالتزام التنظيمى A reconceptualiztion of organizational commitment

ويعتمد Becker فى إطاره النظـرى علـى الاتجاهـات النظريـة التـى قـدمتها Reichers, 1985 والتى أوضحت فيها أنه يجـب أن نهـتم بفحـص المتجهـات الرئيسية التى يتجه إليها الالتزام والتى يمكن أن تكون أفراد كالمشرف أو جماعـات كالإدارة العليا وجماعة العمل .

كما يعتمد Becker كذلك على الاتجاهات النظرية فيما أطلقوا عليه أسس الالتـزام وهى التوحد والاستدماج والامتثال .

وسوف تعرض الاتجاهات النظرية السابقة بشئ قليل من التفصيل .

افتراضات الدراسة :

سوف يرتبط ارتباط سلبى الالتزام إلى متجهات أخرى غيـر المنظمـة خـصوصاً الالتزام للإدارة العليا وللمشرف ولجماعة العمل بالنية لترك العمل ويرتبط ارتبـاط إيجابى بالرضا عن العمل والسلوك التنظيمى الفوق اجتمـاعى وسـتعرض تفـسير التباين فى المتغيرات المستقلة أكثر مما يفسر بواسطة الالتزام للمنظمة .

الافتراض الثانى :

سوف يرتبط سلبياً التوحد والاستدماج مع النية لترك المنظمة وارتباط إيجـــابى بالرضا عن العمل والسلوك التنظيمى الفرق اجتماعى

سوف يرتبط الامتثال ارتباط إيجابى بالنية لترك العمل وسلبياً بالرضا عن العمـــل والسلوك التنظيمى الفوق اجتماعى .

والثلاثة أسس من الالتزام (التوحد ــ الاستدماج ــ الامتثال) ســوف تفسر التباين فى المتغيرات المستقلة أكثر مما تفسر بواسطة متجهات الالتزام .

باختصار هذه الدراسة هى الأول التى توجه إلى فحص مساهمة متجهات الالتــزام وأسس الالتزام فى النظرة التقليدية للالتزام والدراسة الأولى التى تعمل على قيـــاس كل من متجهات الالتزام وأسس الالتزام فى دراسة واحدة .

المقاييس

للتعرف على متجهات الالتزام فى المنظمات تم إجــراء تعــديلات مـــع العـــاملين والمقابلة تضمنت أسئلة مفتوحة مثل :

- إذا تتبعنا تصرفاتك فى يومك العادى مع من نراك تتحدث وتعمل ؟

وما هو نوع الجماعات الموجودة فى النظمة وأسئلة مغلقة معيارية مثل :

- هل تستطيع أن تسمى مشرفك
- هل تعرف الأفراد أعضاء جماعة العمل التى تعمل معهم .

وهذه الأسئلة المغلقة تسير وفقاً لما كتبته Reichers, 1985 وبناء على تحليل نتائج الأسئلة تم اختيار اتجاهات الالتزام فى هذه الدراسة وتشمل :

- المنظمة
- الإدارة العليا
- المشرف القريب Immediate
- جماعة العمل القريبة

الالتزام للمنظمة تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى O.C.Q

بينما الالتزام إلى متجهات الالتزام الأخرى تم قياسه بسؤال المبحوثين .

- كم ترتبط بالأفراد والجماعات التالية :

(الإدارة العليا ـ المشرف ـ جماعة العمل)

والاستجابة تؤخذ على مقياس من 7 درجات تتراوح من أبداً على الإطلاق إلى ارتبط تماماً .

أسس الالتزام

استخدم مقياس Oreilly & Chatman 1986 لأسس الالتزام المنظمة كموجه فى كتابة العبارات التى ضمت لقياس أسس الالتزام لكل متجه من متجهات الالتزام

كما أضاف الباحث خمسة عبارات إضافية لكل متجه من متجهات الالتزام مستخدماً مقياس يقيس التوحد الاجتماعى الذى طوره Male Ashforth & Mael 1989 كمرشد ، وتم إضافة هذه العبارات لأن بعض الباحثين كتبوا عن عدم القدرة المقياس على قياس التوحد والاستدماج Caldwlì et al., 1990 على أمل أن تصنيف العبارات الجديدة يقيم تفرقة بين التوحد والاستدماج .

وبالتالى أصبحت هناك 17 عبارة صممت لقياس الامتثال Compliance والتوحد Identificaiton والاستدماج Internlization لكل متجه من متجهات الالتزام والتى تشمل الالتزام للمنظمة ومن خلال مجموعة من التحليل العاملى تم تطوير ثمانية مقاييس تقيس أسس الالتزام وهذه كانت :

- التوحد والاستدماج مع المنظمة وللمشرف ولجماعة العمل .
- الالتزام المعيارى للإدارة العليا .
- الامتثال لجميع المتجهات .

ودرجة المقياس تحسب بحاصل جيع العبارات داخل المقياس والمقاييس الاخرى هى :

1- التوحد مع المنظمة .
2- الاستدماج لقيم المنظمة .
3- الامتثال للمنظمة .
4- التوحد مع المشرف .
5- الاستدماج للمشرف
6- الامتثال للمشرف
7- التوحد لجماعة العمل
8- الاستدماج لجماعة العمل
9- الامتثال لجماعة العمل
10- الالتزام المعيارى للإدارة العليا
11- الامتثال للإدارة العليا

النتائج :

أثبتت نتائج الدراسة أن الالتزام لكل متجه من متجهات الالتزام ارتبطت سلبياً بالنية لترك العمل وارتبطت إيجابياً مع الرضا عن العمل والسلوك التنظيمى الفوق اجتماعى وهذه النتائج ساندت ودعمت التنبؤ الاتجاهى للافتراض الأول .

ارتبط التوحد والاستدماج مع المنظمة والمشرف وجماعة العمل سلبياً مع النية لترك العمل وارتبط إيجابياً مع الرضا والسلوك التنظيمى الفوق اجتماعى بينما الامتثال ارتبط سلبياً مع الرضا عن العمل والسلوك التنظيمى الفوق اجتماعى .

وهذا الارتباطات تدعم وتساند الافتراض الثانى . وإذا كان الافتراض الأول تنبأ بأن الالتزام لمتجهات الالتزام الأخرى بخلاف المنظمة (للمشرف

ـ للإدارة العليا ـ لجماعة العمل) سوف تكون مسئولة عن التباين في المتغيرات التابعة أكثر من التباين المسئول عنه الالتزام التنظيمي :

كما أن الافتراض الثاني الذي يتنبأ بأن أسس الالتزام سوف تكون مسئولة عن التباين في المتغيرات التابعة أكثر من التباين المسئول عنه متجهات الالتزام (المشرف ـ جماعة العمل ـ الإدارة العليا) .

نتائج تحليل الانحدار أثبتت أن :

كل مجموعة من المتغيرات مسئولة معنوياً عن تباين مميز في الرضا عن العمل والنية لترك العمل بالإضافة إلى أن المتغيرات الديمغرافية والالتزام للمنظمة والالتزام للمتجهات الالتزامية الأخرى (المشرف ـ الإدارة العليا ـ جماعة العمل) أنتجت إضافة معنوية لقيمة (R^2) في مقاييس السلوك التنظيمي الفوق اجتماعي بالرغم من أن يساهم متجهات الالتزام تفسر التباين في المتغيرات التابعة لها فقط بينما أسس الالتزام لم تكن مسئولة عن إضافة معنوية في قيمة (R^2) في هذا التحليل ما عدا بالنسبة للضمير الحي Conscientiousness فإن الإضافة كانت معنوية

نتائج الدراسة

يرى Becker, 1992 أن النظرية التقليدية في الالتزام المتصل بالعمل قد اهتمت بشدة بالالتزام التنظيمي وتجاهلت وتغافلت النظر إلى دور أسس الالتزام وكما عرضنا سابقاً فإن الباحثون استخدموا موجه عام وهو قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمي لقياس النظرة التقليدية للالتزام .

وبإثبات أن الالتـزام لمتجهـات الالتـزام المتعـددة بخـلاف المنظمـة وأسـس الالتزام مسئولة عن التباين في المتغيرات التابعـة أكثـر مـن مـسئولية قائمـة استقصاء الالتزام التنظيمى .

وهذه النتيجة تدعم وتـساند إعـادة صـياغة ظـاهرة ارتبـاط المـوظفين بمتجهات التزامية متعددة وأسس للالتزام متعددة .

وتقترح نتائج هذه الدراسـة أن البحـوث والتطبيقـات يجـب ان تعـدل مـن نظرتها إلى الالتزام وأساليب قياسه .

أولاً : الاعتراف اكثر بأهميـة المتجهـات المتعـددة للالتـزام وأسـس الالتـزام مطلوب توضيحها بشكل أكبر .

وهذا يتضمن أن اسـتخدام O.C.Q مـن المحتمـل أن تـستخدم بتكراريـة أقـل كما هى فى الوضع الحالى .

ثانياً : أن الصلة بين متجه معين للالتزام وأسسه

يعتمد على معيار الاهتمام

فهنا على سبيل المثال متجه وأسس الالتزام ساعد علـى التنبـؤ بالرضـا والنيـة لترك العمل ولكن أساس الالتـزام لـم تـساعد فـى التنبـؤ بالـسلوك التنظيمـى الفوق اجتماعى .

دراسة Becker, 1996

الإطار النظرى للدراسة

يضع Becker et al., 1996 إطاراً تـصورياً لمـا أطلـق عليـه متجهـات وأسـس الالتـزام **Foci and Bases of commitment** هـذا الإطـار التصورى مبنى أيضاً علـى تـصورات واقتراحـات أطـر تـصورية سـابقة ، ولكن للأسف فإن الأطر النظرية الـسابقة لـم تكـن مدعمـة بدراسـات ميدانيـة

تعزز صدقها أو تواجدها أو تختبرها ، وبالرغم من ذلك سوف نعرض ذلك الإطار التصورى.

يرى الباحث أنه أصبح من المعروف أن الموظفين يمكن أن يكونوا ملتزمين إلى متجهات التزامية متعددة مثل المهن والنقابات كما يمكن أن يكونوا ملتزمين للمنظمة ، كذلك اقترحت البحوث الحديثة أن العمال يمكن أن يكونوا ملتزمين التزامات مختلفة إلى المهن ، الإدارة العليا ، المشرفين ، زملاء العمل ، والعملاء Becker, 1992; Allen & Meyer & Smith, 1993 .

وبالنظر إلى أسس الالتزام فإن بحث أولى Kelman 1958 اقترح أن عمليات دافعية مختلفة متضمنة فى اتجاهات الفرد وفى السلوك من أجل الحصول على العوائد ولتجنب العقاب

التوحد يحدث عندما يتبنى الأفراد اتجاهات وسلوكيات من أجل أن يرتبطوا بعلاقات مشبعة لهم ومرضية وتحقق ذاتهم وتثبيتها .

والاستدماج يحدث عندما يتبنى الأفراد اتجاهات وسلوكيات لأن محتواها يتوافق مع نظام قيم الفرد الخاصة .

ويرى أن البحوث الأكثر حداثة برهنت أن الالتزام التنظيمى للموظفين ، كاتجاهات متصلة بالعمل يمكن أن تتنبأ بها بناء على دوافع مختلفة Allen, & Meyer 1990; Caldwell, Chatman & O'reilly, 1990; Oreilly & Chatman, 1986 .

وأن التفرقة بين متجهات الالتزام وأسس الالتزام تساعد على شرح التباين فى المتغيرات التابعة الرئيسية الأكبر من والأعلى من تلك التى تشرح باستخدامنا للالتزام التنظيمى للمنظمات Becker, 1992 .

وبالرغم من أن الالتزام الكلى للمنظمة يبدو أنه غير مرتبط تماماً بأداء العمل فإنه من الممكن أن العلاقات بين الالتزام باعتباره ظاهرة ذات أبعاد متعددة والأداء ويؤكد ذلك بأن نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام – الوجدانى البقائى المعيارى قد توصل إلى ارتباط إيجابى بين الالتزام الوجداني والأداء مقداره r =0.15 وارتباط سلبي بين الالتزام البقائى والأداء مقداره 0- .25 .= r

ويقول أن نتائج الدراسة تقودنا إلى النظر إلى الطرق المختلفة التى يمكن أن تمثل أبعاد أخرى للالتزام ارتباطات بالأداء . ولمواجهة هذا المطلب البحثى فانه من الضرورى مناقشة طبيعة التزامات الموظفين بتأنى شديد وبعمق أكثر .

افتراض الدراسة :

هناك اختلافات بين الموظفين فى كل من متجهات الفرد للالتزام وبين أسس الفرد للالتزام .

واستخدم الباحث مقاييس مشابهة للمقاييس المستخدمة فى الدراسة الأولى Becker 1992 .

تحليل البيانات

ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث LISREI 8 , Joreskog & Sorbom 1993 لإجراء تحليل العامل التوكيدى Confirmatory factor analysis لهيكل الاستجابات لعبارات الالتزام لتحديد إذا ما كان الأفراد فى الدراسة يفرقوا بين متجهات الالتزام وبين أسس الالتزام لذلك تم وضع أربعة نماذج .

1- النموذج الأول ذو عامل واحد :

وهذا النموذج يفترض أن هناك مفهوم واحد فقط متضمن فى العبارات .

2- النموذج الثانى (نموذج ذو عاملين) :

وهـذا النمـوذج يفتـرض أن التوحـد والاسـتدماج هـو مفهـومين متضامنين فى عبارات الالتزام مع إغفال متجهات الالتزام .

3- النموذج الثالث (نموذج ذوثلاث عوامل) :

وهـذا النمـوذج يفتـرض أن الالتـزام للمـشرف والالتـزام للمنظمـة مفهومين مختلفين متضمنين فى البيانات ولكـن يغفـل أسـس الالتـزام (التوحـد ـ الاستدماج) .

4- النموذج الرابع (نموذج ذو أربعة عوامل) :

وهذا النموذج يفترض الفصل بين مفـاهيم متجهـات الالتـزام (للمـشرف والمنظمة) وأسس الالتزام (التوحد ـ الاستدماج) .

ويتم مقارنـة تلـك النمـاذج باسـتخدام مـدى جـودة مؤشـرات الـصلاحية أو الملائمة ومعنوية اختبار النماذج المتعددة .

نتائج الدراسة :

الجدول رقم (49) يوضح لنا قيم مؤشرات جـودة صـلاحية لمؤشـرات تحليـل عامل الصدق التأكيدى لكل من الأربعة نماذج المفترضة .

وكما هو واضح من الجدول أنـه فقـط النمـوذج ذو الأربعـة عوامـل (الـذى يفرق بين متجهات الالتزام وبين أسـس الالتـزام) يقـدم لنـا صـلاحية أفـضل نسبياً للبيانات .

جدول رقم (49)

تحليل عامل الصدق التوكيدى

X^2	CFI	MFI	RMR	Df	بيان
2.146.92	0.61	0.59	0.13	135	نموذج العامل الواحد
1.818.55	0.67	0.66	0.12	134	نموذج العاملين (أسس الالتزام)
1.257.34	0.78	0.76	0.08	134	نموذج العاملين (متجهات الالتزام)
653.36	0.90	0.88	0.05	129	نموذج الأربعة عوامل (متجهات الالتزام وأسس الالتزام)

RMR = Root – Mean residual
NFI = Normed fitindex
CFI = Comparative fit index

المصدر Becker et al., 1996

ويقدم نموذجه الأربعة عوامل يقدم صلاحية أفضل معنوية من النماذج ذات العاملين (متجهات الالتزام فقط أو أسس الالتزام فقط) .
وهذه البيانات تدعم الفرض الأول .

دراسة: Gregerserl, 1993 :

للعلاقة بين الالتزامات المتعددة فى العمل سلوك الدور الإضافى أو الدور الموسع Extra role behavior خلال ثلاث مراحل من البقاء فى المنظمة .

والدراسة تعترف أن دراسات متجهات الالتزام ما زالت فى بدايتها والفحص النظامى للعلاقة بين الالتزامات المتعددة (متجهات الالتزام ما

زالت غير مختبرة وهذه الدراسة توضح نظرياً وتختبر ميدانياً العلاقة بين متجهات الالتزام وسلوك الدور الإضافى أو الدور الموسع) .

الدراسة تعتمد على النموذج النظرى الذى قدمته Reichers 1985 الذى نظرت فيه إلى الالتزام التنظيمى باعتباره التزامات متعددة فى المنظمة .

لقد أوضحت أن الالتزام هو ائتلاف بين كيانات من دوائر داخلية وخارجية وفى تحليلها افترضت أن متجهات الالتزام إلى دوائر معينة تجتمع مع بعضها لتكون الالتزام التنظيمى العام .

ووضعت فى إطارها النظرى أن الالتزام التنظيمى العام هو اللاصق (الصمغ) الذى يمسك الالتزامات مع بعضها البعض .

بكلمات أخرى توقعت أن كل متجهات الالتزام تظهر بعض العلاقات بالالتزام التنظيمى مثل الالتزام التنظيمى الذى يقاس بقائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى O.C.Q .

افتراضات الدراسة :

افترضت الدراسة أن الالتزامات إلى الأهداف القريبة (مثل الالتزام إلى المشرف المباشر والالتزام لجماعات العمل (الزملاء) والالتزام للعملاء (المرضى) سوف ترتبط إيجابياً بسلوك الدور الإضافى والالتزام للأهداف إلا بعد (مثل الإدارة العليا) والالتزام التنظيمى لن يرتبط بسلوك الدور الإضافى .

ولقياس الالتزامات المتعددة ،

فإن الدراسة تبنت اقتراح Reichers 1985 وكذلك استفادت مبدئياً من بحث Oreilly & Chatman 1986 حيث وجد أن الالتزام المؤسس على التوحد والاستدماج ارتبط معنوياً بسلوك الدور الإضافى وطبقاً لذلك

فإن الباحث استخدم عبارات الالتزام المؤسس على التوحد والالتزام المؤسس على الاستدماج متحدين مع بعضها فى مقياس واحد وبعض العبارات من مقياس O.C.Q وكل العبارات وضعت عشوائياً فى قائمة واحدة لتجنب عوامل التصميم المصطنع Artificial factor .

التحليل أثبت وجود أربعة متجهات التزامية متباعدة ومختلفة أما الالتزام التنظيمى العام تم قياسه باستخدام قائمة استقصاء قياس الالتزام التنظيمى O.C.Q .

نتائج الدراسة :

مبدئياً الدراسة توصلت الدراسة الى وجود متجهات متعددة للالتزام كما هو فى الإطار النظرى الذى قدمته Reichers 1985 ، التحليل العاملى أشار فى هذه الدراسة أن المبحوثين فرقوا بين :

- الالتزام للإدارة العليا .
- الالتزام للمشرف
- الالتزام لزملاء العمل
- الالتزام للعملاء من المرضى

بالإضافة إلى أن كل واحد من المتجهات السابقة حقق ارتباط إيجابى مع الالتزام التنظيمى مقداره (0.69 – 0.44 – 0.17 – 0.37) على الترتيب

هذه الدراسة قدمت مساندة مترددة للصياغة النظرية التى قدمتها Riechers 1985 للالتزام التنظيمى ومتجهات الالتزام .

كما توصلت إلى أن الالتزام التنظيمى لم يرتبط معنوياً بسلوك الدور الإضافى للمبحوثين ذو مدة الخدمة سنتين أو أقل أو أكثر من 8 سنوات بينما ارتبط مع سلوك الدور الإضافى للأفراد ذو مدة الخبرة أكثر من سنتين وأقل من 8 سنوات .

نتائج الدراسة أشارت إلى أن الالتـزام إلـى المـشرف المباشـر (القريـب) ارتبط معنوياً مع سلوكيات الدور الإضافى .

بينما الالتزام إلى زملاء العمل والالتـزام للعمـلاء لـم يـرتبط بـسلوك الـدور الإضافى للمبحوثين فى أى مرحلة من مراحل التواجد بالمنظمة .

نتائج الدراسة أشارت إلى أن الالتزام لـلإدارة العليـا والالتـزام التنظيمـى لم يرتبط بسلوك الـدور الإضـافى للأفـراد الـذين لـديهم أكثـر مـن سـنتين بالمنظمة .

ومما سبق يتضح أن نتائج الدراسة كانت غير متوقعة .غقغف

وفى دراسة قدمها Cohen, 1993 :

الدراسة حاولت قياس وتقيـيم علاقـة بعـض أشـكال الالتزامـات بالعمـل (أو متجهات الالتزام كالعمل والمنظمة والنقابـة والمنظمـة) بالنوايـا للانـسحاب التنظيمى وفعالية النقابة .

انطلاقاً من افتراض Reicher's 1985 الذى افترضت فيـه أنـه لفهـم أفـضل لمفهوم الالتزام التنظيمى هو دراسـة التزامـات الأفـراد لعوامـل اخـرى فـى البيئة التنظيمية مثل النقابة والإدارة وجماعة العمل .

ويستفيد الباحث من التعريفات والمقاييس المقارنـة فـى محاولـة للتغلـب علـى بعد المحددات المنهجية فى مقاييس الالتزام بالعمل الموجودة .

أحد هذه المحددات الهامة هـى التـداخل بـين المقـاييس (التـى يفتـرض أنهـا تتنبأ بالنتائج) وبين النتائج وهذه المشكلة ظهـرت فـى المقيـاس العـام والـشهير للالتزام المسمى بمقياس الالتزام التنظيمـى O.C.Q حيـث تـداخل مـع النوايـا السلوكية مثـل الانـسحاب والأداء طبقـاً لدراسـات Riechers, 1985 وكـذلك O'reilly & Chatman 1986 .

كما ذهبت Morrow, 1983 إلى أن هناك تداخل بين بعض عبارات مقاييس الالتزام للعوامل السابقة لذلك تخلى الباحث عن استخدام قائمة استقصاء الالتزام التنظيمي .

واعتمد على مدخل Oreilly & Chatman 1986 الذى عرف فيه الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط السيكولوجي بالمنظمة .

الارتباط السيكولوجي يمكن أن يأخذ واحد من الثلاثة أبعاد التالية :

1- التوحد Identification

وهو يعرف بأنه تبنى أهداف وقيم الشئ الملتزم له كما لو كانت هى أهداف وقيم الفرد الخاصة .

2- الانتماء Affiliation

وهو الشعور بالانتماء أو الانتساب belonging إلى غرض الالتزام والبقاء جزء منه .

3- الاندماج الأدبى Moral Involvement :

وهو استدماج دور هدف الالتزام والذى يتضح من الشعور بالاهتمام والتعلق بغرض الالتزام .

ويرى Cohen 1993 أن البعد الأول والثالث من الالتزام مشابه لمفهوم التوحد والاستدماج الذى قدمه Oreilly & Chatmant, 1986 .

هذا فى حين أن مفهوم الامتثال Compliance متداخل مع المراهنات الجانبية ، مع ما تفرع عنه مثل الالتزام البقائى فى Meyer & Allen, 1984 .

ولأن الباحث يرى أن الالتزام البقائى يميل إلى قياس النوايا الانسحابية بدلاً من الارتباط السيكولوجي لذلك فإن الباحث استخدم نيابة عنه بعد

الانتمـــاء Affiliation حيـــث يبــدوا أنـــه متفــق مـــع تعريـــف الارتبـــاط السيكولوجى كما نعرفه .

واستخدم الباحث لقيـــاس الالتـــزام أداة ذات 9 عبـــارات منهـــا3 عبـــارات لكـــل بعد من أبعاد الالتزام (التوحد ـــ الانتماء ـــ الاندماج الأدبى)

تكوين المقاييس Scale Construction

يقول الباحث أنه لزيادة صـــدق المحتـــوى لمقـــاييس الالتـــزام للعمـــل تـــم اتخاذ عدة من الخطوة

الأولى انشأ المقياس الـــذى يتكـــون مـــن تجميـــع العبـــارات مـــن مقـــاييس الالتزام الشائعة ، تجميع العبـــارات التـــى تعكـــس أبعـــاد كـــل أنمـــاط الالتـــزام بالعمل وكل العبارات وصلت 40 عبارة وكل عبـــارة وضـــعت فـــى شـــكل عـــام حتى تعكس كل أنماط الالتزام بالعمل ولقياس صدق التكـــوين تـــم عمـــل اختبـــار سابق علـــى الدراســـة للعبـــارات باســـتخدام 110 عامـــل وبنـــاء علـــى تحليـــل الأربعون عبارة ، تم حذف 31 عبـــارة غامـــضة وإبقـــاء 9 عبـــارات للمقيـــاس ثلاثة لكل تعريف مقترح للالتـــزام (التوحـــد ـــ الانتمـــاء ـــ الانـــدماج الأدبـــى) والعبارات موضحة بجدول رقم (50).

جدول رقم (50)

عبارات المقياس

العبارات	منظمتي	مهنتي	نقابتي	عملي
التوحد				
2 أرجو أن كثير من قيمى مشابهة تماماً لقيم				
5 أغلب الأشياء التى أؤمن بها ممثلة فى				
8 هناك الكثير من التشابه بين أهدافى وأهداف الانتماء				
1- أنا أتحدث مع أصدقائى عنها باعتبارها عظيمة للعمل بها				
4- أنا فخور بأن أكون عضواً فى				
7- أشعر أننى جزءاً من الاندماج الأدبى				
3 أشعر بشخصية المشكلات التى تحدث فى				
6- أشعر بالحزن عندما تسير الأمور على غير ما يجب فى				
9- أهتم فعلاً بكل شئ يحدث فى				

وتم توجية عدد من العبارات لتسجيل استجابات المبحوثين بالاتى

* المذكورة عدد من العبارات التى تمثل مشاعرك المحتملة بالنسبة لعبض أوجه العمل (المنظمة ــ المهنة ــ النقابة ــ العمل) بالنظر إلى مشاعرك تجاه العناصر الأربعة السابقة ، برجاء توضيح درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة بالنظر إلى العناصر الأربعة السابقة .

برجاء استخدام المقياس التالى لإيضاح استجابتك أكتب الرقم الذى يثير إلى إحساسك ومشاعرك فى المربع تجاه كل عبارة

1	2	3	4	5	6	7
غيرموافق تماماً	غير موافق	أميل لعدم	محايد	أميل للموافقة	موافق	موافق تماماً

يقول الباحث أنه أجرى عدد من التحليلات لمقاييس الالتزام بالعمل شملت صدق المحتوى بعرض خطوات تطوير المقاييس والتوافق الداخلى ومعاملات الثبات والصدق التحيزى من خلال تحليل العامل والارتباطات بين أشكال الالتزام والصدق التنبؤى من خلال افتراضات الدراسة .

نتائج الدراسة :

أثبت الدراسة وجود معدلات ثبات مقبولة لمقاييس الالتزام (لكل متغيرات الدراسة تراوحت بين 0.86 – 0.92)

مدى الارتباطات بين عبارات الالتزام للنقابة والالتزام للنقابة تراوح بين 40 – 0.81 وكذلك من 0.40 – 0.74 للالتزام التنظيمى ومن 73.46 للالتزام بالعمل .

وهذه النتائج تبين التجانس النسبى بين عناصر المقاييس

الصدق التميزى لمقاييس الالتزام بالعمل :

بعض مقاييس الالتزام بالعمل ارتبطت ارتباط إيجابى مع كل منها مثل الارتباط بين الالتزام الوجدانى والالتزام بالعمل (0.62) والالتزام المهنى والالتزام بالعمل (0.62) وهذين الارتباطين العاليين يقترحان التداخل مع أشكال الالتزام الأخرى ، أما باقى الارتباطات فكانت أقل من (0.40) التحليل العاملى أوضح أن الالتزام للنقابة عامل مستقل بينما الالتزام التنظيمى كان له قليل من التحميل loading على عبارات الالتزام بالعمل .

هذا بينما اتسم كل من الالتزام المهنى والالتزام بالعمل بالتداخل واللغو redundancy وذلك بأنهم loading على العامل الثالث .

ولكن الدراسة لم تكشف عن أى بيانات رقمية لاستجلاء حقيقة النتائج السابقة ، ولكن الخلاصة أن هناك متدرجة اللغو redundancy من حيث ضيق المفهوم أو تلوث المفهوم .

يقول المؤلف أن المقياس الذى قدمه لقياس أشكال الالتزام فى العمل يقدم المزايا الآتية :

- أنه تعهد بالكشف عن الاتجاهات تجاه أشكال الالتزام بالعمل كما يفعوا بالنسبة لمكان العمال وتقييم تلك الاتجاهات .
- أنه يتجنب قائمة الاستقصاء المطولة التى تستخدم لقياس الالتزام للعمل من خلال الاستقصاء .
- أن نتائج الدراسة أثبتت وجود خصائص المقاييس السيكولوجية المقبولة من حيث خصائص معدلات الثبات والمتوسطات والانحراف المعيارى .
- أن المقاييس تغلبت على بعض الصعوبات فى المقاييس العامة للالتزام بالعمل بأن للمقاييس نفس التعريفات والعبارات واحدة لكل

مقاييس الالتزامات بالعمل وتجنب اختلافات التعريفات التى يمكن أن تسبب الصعوبات عندما تعم نتائج الدراسة بمقارنة النتائج مع مقاييس الالتزامات بالعمل

- تجنبت الداخل من العبارات التى ترتبط فى محتواها بمتجهات التزامية .
- المقياس لم يتداخل مع المقدمات أو مع النتائج النهائية حيث أثبت صدق تميزى عالى عند فحص مخرجات الدراسة .

هذا بينما نتائج التحليل العاملى والارتباطات المرتفعة بين بعض المقاييس تثبت لغو المفهوم redundancy concept وخصوصاً بين الالتزام المهنى والالتزام بالعمل وهو وجود دراسات تحليل العامل التى قدمتها Morrow & McElroy, 1986 وكذلك Morrow & Wirlh 1989 .

كما وجدت فى التحليل العاملى للتعرف على الصدق التميزى للمقاييس Morrow et al., 1991 .

وبعض هذا redundancy يمكن أن يكون بسبب خصائص مصفوفة المقاييس التى يمكن أن تكون مسئولة عن ذلك ، كذلك فإن صياغات أخرى يجب أن تكون موجودة فى المستقبل والصياغة العامة للعبارات تحتاج إلى انتباه أكثر ويبدو أن نتائج التحليل العاملى تشير إلى أن المبحوثين لديهم مشكلات فى الاستجابة لهذه العبارات وخصوصاً العبارة الأولى والرابعة ، فى التزامات العمل .

نتائج الدراسة لها تأثيرات على البحوث المستقبلية ، فإذا كان هذا redundancy نابع من مشكلات خاصة بطرق البحث العلمى فإن البحث يجب أن يستمر فى إيجاد خصائص المقاييس السيكومترية لقياس الالتزامات فى العمل .

أما إذا كان ذلك يرجع إلى أن المبحوثين غير قادرين على التفرقة بين بعض المفاهيم عندئذ تكون الخلاصة هي أن الباحثين الذين أصبحوا تواقيين إلى توليد ونشر مفاهيم إضافية ومقاييس إضافية وهى أن الفائدة الإضافية التى أنجزوها هى فقط ملموسة للباحثين الأخرين فقط .

Morrow et al., 1991

كذلك تضمن البحث أنه من المحتمل أن تنقص متجهات الالتزامات للعمل هى تلك التى يميزها المبحوثين

حيث اقترحت Morrow & Coetz أن الالتزام لقيم العمل والالتزام التنظيمى يمكن أن يكونوا بشكل واحد من الالتزامات للعمل .

كما اقترح أن الصدق التحيزى لالتزامات العمل يجب أن تثبت ليس فقط من خلال التحليل العاملى الذى هو عرضة لمشكلات أخطاء المعاينة وأخطاء القياس بل أيضاً من خلال الاختلافات بين المقدمات المؤدية إلى كل شكل من أشكال الالتزام ومن خلال الصدق التنبؤى للأشكال التى يستخدم لها مقاييس نابعة من المفاهيم النظرية .

تقييم دراسة Cohen 1993

لا تعتبر دراسة Cohen دراسة فى أبعاد الالتزام بل هى دراسة فى متجهات الالتزام لأن المقاييس المستخدمة فى قياس الالتزام لا تنظر إلى مكونات الالتزام (التوحد ـ الانتماء ـ الاستدماج) باعتبارها أبعاد مختلفة إنما تنظر إليها باعتبارها مكونات متجانسة لعامل واحد هو الالتزام .

لذلك فإن تقييم تلك الدراسة خارج عن نطاق اهتمام البحث الحالى .

أما فيما يتعلق بمقياس الالتزام

فإن المراجعة الدقيقة للمقياس هى أنها ليس قياس للالتزام باعتباره الارتباط السيكولوجى الثابت ذو التصرفات المتوافقة والمتجانسة الثابتة ، إنما هو

مقياس لمفهوم اجتماعى هو الانتماء Affiliation وما يرتبط بمفهوم الانتماء من تواحد في القيم بين المنتمى والكيان المنتمى إليه فى ظل ظاهرة الانتماء الاجتماعي ولكن ظاهرة الانتماء الاجتماعى وجدت لوصف الانتماء للجماعات الصغيرة وقد تنطبق بتحفظ وبتعديلات ليست قليلة على المنظمة الأكبر أو على المنظمات الخارجية عن المنظمة والمهنة March & Simon .

أما الشئ المؤكد أن ظاهرة الانتماء ما كانت لتستوعب أنشطة العمل (الالتزام للعمل) فالانتماء لكيان اجتماعى وليس لأنشطة الإجراءات .

وهذا هو السبب الحقيقى لارتباك نتائج الدراسة والمشكلات الناتجة من العبارة (1 ، 4) وهى فعلاً من مقاييس انتماء الجماعة وبالتالى تعتبر غير مفهوم وغير ذات معنى إذا استخدمت فيما أطلق عليه Cohen الالتزام للعمل ونفس الكلام ينطبق على العبارة السابقة وبدرجات أقل بالنسبة لباقى عبارات المقياس .

أما بالنسبة لاستخدام مقياس الانتماء للجماعة على قياس الالتزام التنظيمى فإنه لاشك ينتج أو يقيس الالتزام الناتج من عملية التوحد مع المنظمة .

إلا أن ذلك لا يقدم لنا فهماً كاملاً عن طبيعة الارتباطات السيكولوجية بالمنظمات باعتباره نوع من السلوك الثابت والمتوافق أو مجموعة من التصرفات الثابتة والمتوافقة والتى تعبر عن ارتباط بالمنظمات هذا الارتباط سيكولوجي وليس تعاقدى أو قهرى .

هذا الارتباط السيكولوجى له أبعاد مختلفة أحد هذه الابعاد هو حالة التواحد وما يتبعها من استدماج الناتج من عملية الانتماء الاجتماعى للمنظمة وهذا بعد واحد أما البعد الثانى فهو الارتباط السيكولوجى الثابت والنابع من السلوك المقيد بظروف السوق والناتج من انعدام بدائل العمل المتاحة او

النابع من إدراك الخسائر المترتبة على التحلي عن هذا السلوك المرتبط بالمنظمة وهذا لابد أن يقاس بأداة أخرى مختلفة .

والبعد الثالث هو الارتباط السيكولوجي النابع من الضغوط المعيارية على سلوكيات واتجاهات الأخلاق والصحيح هو استمرارية السلوك الثابت والتصرفات التي تعبر عن الارتباط السيكولوجي بالمنظمة ، وأيضاً هذا البعد الثالث يجب أن يقاس بمقياس آخر مختلف عن البعدين السابقين .

ئفصل التاسع :

المفاهيم الالتزامية المرتبطة بالالتزام التنظيمى

الالتزام المهنى

كان نتيجة التطورات التى حدثت فى كتابات وبحوث الالتزام اتساع مساحة المجالات التى يدرس الالتزام لها مثل الالتزام للنقابة والالتزام للمهنة ، ولقد استخدم الباحثون للالتزام للمهنة مصطلحات متعددة هى الأول

Occupational commitment

فى دراسات Aranyal ,Jacobean, 1975 ;Blau, 1985 ;Blau,1994Irving, Bolman, Cooper, 1971lKeem carswekk,Akkeb2000

الثانى

Career Commitment

فى دراسات

(Arnogd,1990;Areyee,Tan,1992;Blau,1985;Blau,Boal, 1989;Blau,Boal,1988;Colareli,Bishop,1990;Bedeian<kemety199 1;Breif,Aldag,1980

الثالث

Professional Commitment

فى دراسات

Blau,Lunz,1998;Brierley,1986

ويلاحظ أن المصطلحات الثلاثة استخدمت بالتبادل لتعنى فى كل الحالات الالتزام المهنى بالرغم من الاختلافات الممكن تواجدها بين مصطلحات Career, Occupational , Professional وفى كل الحالات نظرت الدراسات التى كانت تدرس الالتزام المهنى أو النقابى (كيانات أخرى غير المنظمة) باعتباره احادى البعد . وفى هذه الدراسات كان ينظر إلى الالتزام المهنى على أنه ارتباط و

بالمهنة (Arany et al 1981'Blau,1985;Jackson 1983) ولــم يكــن هنـــاك محاولات لتطوير صياغة متعددة الأبعاد للالتزام تطبق على الالتزام المهنى

وفى الدراسة التى أجراها Meyer et al 1993 لتطوير مقيــاس للالتـــزام المهنى الوجدانى والالتزام المهنى البقائى والالتزام المهنى المعيارى ، واستخدامت هذه المقاييس لاختبار مدى إمكانية تعميم نموذجهم ذو الثلاث مكونات على الالتزام المهنى.

أثبتت نتائج الدراسة أن الثلاثة مقاييس للالتزام مقاييس متباعدة ومختلفة وأن المكونات الثلاثة للالتزام المهنى ايضا مختلفة ومتباعدة وكل منهم لـــه ارتباطـــات مختلفة بالمقدمات ، كما أنه يمكن من التنبؤ بمخرجات مختلفـــة مـــن البـــسلوكيات المتصلة بالعمل ، ويقول الباحثون أنه من المحتمـــل أو مـــن الممكـــن أن التنبـــؤ بمخرجات العمل سوف يتحسن أكثر بضم مقاييس الالتزام للنقابة والالتزام المهنـــى ولجماعة العمل ولكيانات أخرى ويمكن أن يعمم المفهوم ثلاثى الأبعاد علـــى تلـــك الكيانات الأخرى

أجرى Irving et al 1997 دراسة لتقييم مدى إمكانية تعميم النموذج على الالتزام المهنى

ويرى Lee et al 2000 أن عدد الدراسات التـــى أجريـــت علـــى اســـتخدام النموذج ثلاثى الأبعاد على الالتزام المهنى محدودة جداً.

الانتماء للنقابة

درس العلماء الانتماء إلى كيانات اجتماعية متعددة ، ومن أهم تلك الكيانات النقابات ، ولقد استطاع مفهوم الالتزام الاتجاهى الذى طورة porter et al 1674 Mowday et al 1962 -- والذى أطلق عليه فى تلك الفترة الالتزام التنظيمى أن يكون ذو جاذبية عالية للباحثين لكى يسترشدوا به ى الالتزام لكيانات تنظيمية أخرى غير المنظمة التى يعمل بها الفرد كالالتزام المهنى والالتزام للنقابة

وعرف الالتزام للنقابة تعريفات مستمدة من مفهوم الالتزام التنظيمى كما ورد فى تعريفات Gordon et al 1980; Gordon,Laad,1999;Gordon et al 1964;Gordon et a1995;sverke,kuruvilla,1995;Fields,hacker, 1998

استرشدت أغلب الدراسات فى قياس الالتزام للنقابة بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي على افتراض أن الالتزام للنقابة هو التزام اتجاهى بطبيعته مثل Angle,perry,1981; Barling et 1985;Ladd et al 1982 al 1990;Fucumi,Larson,1984;fullagar,1986;Joseph,Bharmanadan

كذلك فإن مجموعة الدراسات التى نظرت إلى الالتزام التنظيمي باعتباره أحد مقدمات الالتزام للنقابة اعترفت بمفهوم واحد للالتزام التنظيمي هو مفهوم الالتزام الاتجاهى مثل Bamberger et al ,1999;Reek,Young,Mehugh,1984

ونتائج تلك الدراسات التى فحصت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والالتزام للنقابة شهدت عدم توافق في النتائج يفوق كل التوقعات ، ففى تحليل 76 عينة تراوحت الارتباطات بين (r = -.25) إلى (r =.77) وذلك فى دراسة Reed et al 1994

ولكن ما هو مدى انطباق الالتزام الأخرى على الالتزام للنقابة ؟

أن مراجعة نظريات الالتزام البقائى والالتزام المعيارى والنماذج المستمدة منهم تزودنا بإجابة عن هذا التساؤل

من الناحية النظرية لا يوجد ما يمنع من تطبيق النظريات الأخرى على الالتزام للنقابة ، فنظرية الرهان – الجانبى تتسع لتشمل الالتزام للنقابة والالتزام للاجزاب السياسية فلقد أوضح بيكر فى نظريتة أ، مفهوم الالتزام البقائى يشمل الالتزام ببرنامج حزب معين وبالتبعية نقابة معينة حيث أوضح أيضا أ÷، الفرد الذى ينتمى إلى حزب معين يستمر فى البقاء فى الحزب حتى وأن تغيرت مبادئى الحزب الرئيسية

أيضا ونظرية التوحد تشمل المنظمة وغيرها من الكيانات الكبيرة خارج المنظمة ونظرية الالتزام المعيارى ينطوى تحتها جميع أنواع المنظمات بما بها النقابات ولقد أوضح March , Simon ,1958 أن التوحد مع جماعات فرعية مهنية يزود الأفراد بمعايير وقيم تمثل ضغوط معيارية على الأفراد للالتزام بها ، هذه الضغوط المعيارية تمثل أساس تكوين الالتزام المعيارى للنقابة ، ولكن هذا ما يزال اقتراح يحتاج إلى تطوير مقياس خاص مؤسس على فهم كامل لنظريات الالتزام التنظيمى

ومن الناحية العملية فقد توصلت أخر الدراسات فى الالتزام للنقابة Banberger et al ,1999 إلى أ، هناك علاقة بين النفعية من النقابة والالتزام وهذه العلاقة النفعية يمكن أن تكون أكبر فى النقابات التى يوجد بها أعداد كبيرة وصغار السن أو ذوى المكانة الأقل والأعضاء من النساء p .315 وهذه النفعية يمكن أن تكون أساس الالتزام البقائى

كما أن العلاقة بين الاتجاهات والالتزام يمكن أن تكون أكبر فى النقابات التى بها عدد أكبر من كبار السن وذوى المكانة المرتفعة والرجال ، وهذه العلاقة يمكن أن تكون أساس الالتزام الوجدانى

كما أوضحت الدراسة أن الارتباط الايدولوجى بالنقابة يمكن أن يسمح للعمال بالبقاء ملتزميين للنقابات حتى لو كانت النفعية أقل أو منخفضة Bamberger et al ,1999;Cook et al ,1978

ومثل هذه النتائج يمكن أن توعز لنا بإمكانية تواجد الأبعاد الثلاثة للالتزام داخل النقابة تحت مسميات الالتزام الوجدانى والالتزام بالبقاء بالنقابة والالتزام النقابى المعيارى

لكن ما سبق ما يزال مجرد إيعاز أو تلميح يحتاج إلى توضيح لا أكثر ويحتاج إلى أعادة صياغة لمقاييس الالتزام للنقابة

الاندماج فى العمل Job Involvement

حصرت Morrow, 1983 عددا من أشكال الالتزام فى العمل التى توجد فى دراسات التنظيم وترى أن أكثر الأشكال انتشارا هو الالتزام التنظيمى والشكل الذى يليه هو مفهوم الاندماج فى العمل Job Involvement

وبعد ذلك بعشرة سنوات قدمت Morrow, 1993 نموذج أخر للالتزام التنظيمى ترى فيه أن الالتزام التنظيمى والالتزام المهنى والاندماج فى أنشطة العمل لا ترتبط بمخرجات العمل مباشرة ولكن من خلال متغيرين هما

1- الاندماج فى العمل job involvement

2- الالتزام للجماعة group Commiment

ولكن الدراسات التى أجريت لاختبار النموذج لم تقدم آى تأييد أو مسانده للنموذج مثل Cohen, 2000;morrow,1993;Gregerserl,1993

تعريف المفهوم

كما يعرف ايضا بانه الدرجة التى تعكس ظروف العمل مكانة الفرد وذاتيته وهويته p310

كما عرفة Faune الاندماج المهنى بأنها لالتزام بحالة معينة من أداء المهام مجموعة من المهام والأنشطة بحيث يكون أداء دور الفرد بنجاح هدف فى حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق هدف أخر . ومع هذا النوع من الالتزام فأن تقدير النفس سوف يأتى من خلال الأداء لدور مهنى معين p.265

ومنذ أن قدم Lodhal, KeJner 1965 المفهوم فأن الكثير من الدراسات أجريت لتطوير المفهوم مثل (Batcen,1970;Blau,Boal,186A; Blau,Boal,186,B ,Brown, 1969;Brown,1990;Brook et al,1988;Brown,1996;Frank,saal,1978;Husfield,Day,1991;Thornton,1970;wiener,Gechman,1977

ويرى Kanungo, 1979 أنه لا يوجد دراسة واحدة من دراسات الاندماج ى العمل استطاعت أن تنظم علميا نظرة منطقية ذات معنى يمكن أن تعمم من خلال مدى واسع من الثقافات المختلفة p.119

وأن الكلمات التى استخدموها فى تعري المفهوم تخلق قدزا من التضارب والاختلاط أكثر من الوضوح وكل منهم استخدم مفهومة الخاص للاندماج أكثر من محاولة عمل تكامل بين المفاهيم المختلفة p120

ولكن الافتراض الشائع بين دراسات الاندماج ى العمل هو أن الاندماج فى العمل هو الحالة الادراكية للتوحد مع العمل الناتج من إشباع الاحتياجات السيكولوجية التى تزيد العمليات الدافعية التى تؤثر على دوافع العمل والجهد وأخيراً الأداء والغياب ودوران العمل ،

كما افترض أن الاندماج فى العمل يؤدى إلى الاتجاهات الإيجابية مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمى

وتشير دراسات الاندماج فى العمل تساؤل هام هو

– أى المفهومين الالتزام التنظيمى أم الاندماج فى العمل أفضل فى التنبؤ بالمخرجات المتصلة بسلوك العمل كالغياب والأداء والنية لترك العمل وترك العمل الفعلى ؟

فى دراسة للتحليل البعدى للاندماج فى العمل قام بها Browns,1996 وأجريت على عدد 212 دراسة للاندماج من عام 1965 إلى 1995 أوضحت أن العلاقة بين الاندماج فى العمل وسلوكيات العمل مثل الأداء والغياب ودوران العمل بوجه عام ضعيفة وغير معنوية فى التحليل الكلى

وأضعف هذه العلاقات بين الأداء والاندماج (r = .088) كذلك العلاقة بين الاندماج فى العمل والغياب (r = -.137) ودوران العمل (r = -.134) ولم يكن لهم ارتباط معنوى بالاندماج

وفى دراسة تحليل بعدى قام بها 1990 ,Zajec ,Mahieu للالتزام التنظيمى ، كان الارتباط بين الرضا عن العمل والاندماج فى العمل

كما كان الارتباط بين الالتزام التنظيمى والنية لترك العمل معنوى وأكثر قوة (r = 464. - p.,.>05) من الارتباط بين الاندماج فى العمل والنية لترك العمل (- = r 310.) وغير معنوى .

لذلك اقترحت الدراسة أن الاندماج فى العمل أقل أهمية فى اتخاذ قرار ترك المنظمة من الالتزام التنظيمى

ومن العرض السابق يتضح أن مفهوم الالتزام التنظيمى هو أفضل من الاندماج فى العمل فى التنبؤ بالمخرجات المتصلة بسلوك العمل كالأداء والغياب والنية لترك العمل

المراجع

(1) Adams, D., (1991) A model of organizational commitment in stafe nurses job stress, unpublished Ph.D. University of Sandifco.

(2) Adler, P., (1988) Intense loyalty in Organization Administrative Science quarterly (vol., 33) pp. 401-17.

(3) Allen, ,N., Meyer, J (1991) Affective, Continuance, Normative Commitment to the organization. An examination of the construct validity, journal of vocational Behavior (Vol., 49) pp. 252-257.

(4) Allen, N., Meyer, D (1990) The measurement of the affective, continuance, Normative Commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology (Vol., 63) pp. 1-18.

(5) Allen, Nj., Meyer, J., (1993) Organizational commitment Evidence of Career Stage Effects? Business Research (Vol., 26) pp. 49-61.

(6) Alonso ,R., (1970) A study of commitment orientations Among Professional Personnel: Nursing Commitment To Profession, Employing Organization, and Spedalty Area., State University of New York at Buffalo, Unpublished PH.D.

(7) Alutto, J., Herbiniak, L., Alonso, A., (1973) On Operationalization the concept of commitment, Social forces (Vol. 51) pp. 448-454.

(8) Al Najjar, A., (1996) Relationship between job satisfaction and organizational commitment among employee in United Arab Emirates, Psychological report (Vol.79) p. 3-15.

(9) Alvi, S., Ahmed, S., (1987) Assessing Organizational Commitment in a Developing Country; Pakistan, A case study, Human relations (Vol. 40) pp 267-280.

(10) Amermic, J., Aranya (1981) Organizational Commitment, testing two theories, Relations Industries, (Vol. 38), pp. 319-341.

(11) Angle, H., Perry (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, Administration Science Quarterly, (vol. 26) pp. 1-14.

(12) Angle, H., Perry ,(1988) Dual Commitment and labor-Management relationship climates. Academy of Management Journal (vol., 29) pp. 31-50

(13) Angle, H., Perry J (1983) Organizational Commitment individual and Organizational influence, Work and Occupations (Vol., 10) pp. 146-147.

(14) Angle, H, Lawson, M., (1993) Changes in Affective and Continuance commitment in times of relocation. Journal of Business Research, (Vol. 26) pp. 3-12.

(15) Aranya N., & Jacobean, D. (1975) An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. Journal of Social Psychology, Vol. 97), pp. 15-22.

(16) Aranya, N., Kushnir, T., and Valency, A., (1986) Organizational Commitment in a Male - Dominated Profession. Human Relations (Vol. 39) pp. 433-448.

(17) Arnold, Hugh J., and Feldman, Daniel C., (1982) A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. Journal of Applied Psychology (vol. 39) pp.350-360.

(18) Arnold J., (1990) Predictor to career commitment a test of the three theoretical models, Journal of Vocational behavior, (vol. 37) pp. 285-302.

(19) Aryee, S., Shay, W. & Chew, ,J.,(1990) An investigation of the predictors and out comes of career commitment in three career stages, Journal of vocational behavior, (Vol. 44) pp. 16-21.

(20) Areyee, ,S., Tan, K., (1992) Antecedents and Outcome of career commitment journal of vocational behavior. (vol. 40) pp. 288-305

(21) Areyee, S., Wyatt, T., Min, M.K., (1991) Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in Singapore,: Journal of Social Psychology. (Vol. 131) pp.545-556.

(22) Ashforth, B.E., Mael, ,F., (1989) Social Identity theory and the organization, Academy of Management review (Vol. 14) pp.20-39.

(23) Aven, F.F., Mcevoy, G.M., (1993). Gender, Attitudinal commitment to organization a meta - analysis, ,Journal of Business Research (Vol. 26) pp. 63-73.

(24) Bamberger, P.A., Kluger, A.N., Suchard, R., (1970) The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis, Academy of Management Journal(vol. 42)pp. 304-318.

(25) Barling, Julian, Wade, Bill and Fullager, Clive, (1990). Predicting Employee commitment to company and Union: Divergent Models. Journal Occupational Psychology (vol. 63) pp. 49-61.

(26) Bartol, K.M., (1979) Professionalization as predictor of organizational commitment, role stress, and turnover, ,A multidimensional approach. Academy of Management Journal. (vol. 22) pp. 815-821.

(27) Batchen, M., Participation, (1970) Achievement, ,and Involvement on the job, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

(28) Bateman, S.T., Strasser, S., (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal (vol. 1984), pp 95-112.

(29) Becker, H.S. (1960') Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology (vol. 66) pp. 32-40.

(30) Becker , T.E,(1992) Foci and bases of commitment : are they Distinctions worth making ? Academy of management Journal (vol.,35)pp.232-244

(31) Becker, T.E., Billings, R.S., Evelth, D.M., Giber (1993) Profiles of commitment, An empirical test. Journal of Organization Behavior, (vol. 14) pp. 177-190.

(32) Becker, T.E. Billings, R.S. Evelth, D.M., Giber, ,Foci N.L. (1996) And bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of management Journal (vol. 39) pp. 404-82.

(33) Bedeian, A.C., Kemery, E.R., Rizzolatto, ,A.B. (1991) Career commitment and expected utility of present job as a predictors of

turnover intentions and turnover behavior, Journal of Vocational Behavior. (Vol. 39) pp. 331-343.

(34) Beehrt,T,Newman,J,(1978) Job stress, employee health and organizational effectiveness : A facet analysis model and literature review ,personal psychology (vol.21)pp.665-699

(35) Ben Khoff, B., (1977) Disentangling Organizational Commitment, the dangers of OCQ for research and policy, Personal Review.

(36) Ben Khoff, B., (1977) Ignoring commitment is costly :new approaches , establish the missing link between commitment and performance, Human relation, (v0l. 50)pp.701-726

(37) Bentler , PM.(1990) Comparative fit indexes in structural models . Psychological Bulletin , (vol.88)pp588-606

(38) Bentler , PM.., Bonett,D., (1980) Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures , Psychology Bulletin , (vol.88)pp.588-606

(39) Bergami , M., Bagozzi,R., (2000) Self – categorization, affective commitment and group self- esteem as distinct aspects of social identity in organization , the British psychological society,(vol. 39) pp.553-577

(40) Berkowitz, ,L. Doniels, L.R, (1983) Affecting the salience of the social responsibility norm. Journa' of Abnormal & Social Psychology (vol. 68) pp. 275-281.

(41) Begey, Thomas, M., Czaika, J.M., (1993) Panel analysis of the moderating effects of the commitment, Job Satisfaction, Intent to

Quit, and health following organizational change, Journal of applied psychology (vol. 87) pp. 552-557.

(42) Blau, G.J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. Journal of Occupational Psychology, (Vol. 58) pp. 277-288.

(43) Blau G.C., (1986) Job Involvement and organization commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. Journal of management (vol. 12) pp. 577-584.

(44) Blau, G., (1994) Further evidence fo- discriminate validity of four facets of work commitment: Occupation, value, organization and job, Perceptual and Motor skills, (vol. 79) 1617-1618.

(45) Blau, G.J.; Boal, K., (1986) Using job involvement and organizational commitment interactively to preaict turnover, Journal of Management (vol. 15) pp. 115-22.

(46) Blau, G.J., Boal, K., (1986) Conceptualizing how job involvement and organization commitment affect turnover and absenteeism. Academy of Management Review, (vol. 12).

(47) Blau, G.J., Boal, K., (1989) Testing the generalizability of a career commitment measure and it's impact cn employee turnover, Journal of Covational Behavior (vol. 35)pp. 88-103.

(48) Blau, G.J., Boal, K., (1988) Further exploring the meaning and measurement of career commitment, Journal of Vocational Behavior, (Vol. 32) pp. 284-297.

(49) Blau, G.J., Boal, K.,John,N.,(1993) Developing a general index of work commitment , Jpurnal of vocational behavior,(vol.42) pp.298-324

(50) Blau, G.J., Lunz, M., (1998) Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave ones profession beyond the effects of external, personal, and work-related variable. Journal of Vocational behavior, (vol. 52) pp. 260-269.

(51) Bollen , K., A., (1989) A New incremental fit index for general structural equation models , sociological methods and research (vol.17) pp.303-316

(52) Bowlby, J., (1982) Attachment, New York, Basic Books.

(53) Bozeman , D., Perrewe , P.,(2001) The effect of item content overlap on organizational commitment Questionnaire turnover cognitions relationships , journal of applied psychology (vol.35) pp.307-311

(54) Brown, M., (1969) Identification and some conditions of organizational Involvement, Administrative science quarterly (vol. 14) pp. 346-355.

(55) Brown, R.B. (1990) Organizational commitment and it's effects on Behavior (Corporative loyality) University of Massachusetts, Unpublished PH.D.

(56) Brown, S.P. (1996) Meta-analysis and review of organizational invovlement (vol.120) pp. 233-255.

(57) Brierley, J.A., (1996) The Measurement of organizational commitment and professional commitment, Journal of social psychology (vol. 136) pp. 265-267.

(58) Brief, A.P. Aldag, ,R.J. (1980) Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. Sociology of Work and Occupations (vol. 7) pp. 210-221.

(59) Brief, A.P. Aldag, ,R.J. (1980) The measurement and prediction of career commitment, Journal of Occupational Psychoanalysis (vol. 58) pp. 277-88.

(60) Brooke, P.P., Russell, D.W., Price, J.L (1988) Discriminate of measures of job satisfaction, Job involvement, and organizational commitment. Journal of applied psychology (vol. 73) pp. 139-45.

(61) Brown, S.P. (1996) A meta analysis, and review of organizational research and job involvement, psychological bulettin, ,(vol. 120) pp. 235-255.

(62) Bruning, N.S., Synder, A.A., (1983) Sex and position as predictors of organizational commitment, Academy of management Journal, (vol. 26) p. 482-491.

(63) Buchanan, B., (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization, Administrative science quarterly (vol. 19) pp. 33-546.

(64) Buchanan, B., ( ) Government managers, business executives and organizational commitment, Public Administration Review (vol. 34) pp. 339-347.

(65) Catherine, ,S.A. (1995) Human resource practices and policies on antecedents of organizational commitment. University of Western Ontario, (Canada) Unpublished Ph.D.

(66) Charless, G., (1988) Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service. Organization, Administrative science quarterly, (vol. 33). P.61.

(67) Chen, Z., Francesco, A., (2000) Employee demography organizational commitment, and turnover intentions in China, Human relation (vol. 53) pp.. 869-887.

(68) Cherniss, C., (1991) Career commitment in human service professionals: Human Relation, (vol. 44) pp. 419-437.

(69) Choo, E. (1994) Organizational Socialization. Its content and consequences. Journal of applied psychology, vol. (74) pp.730-743.

(70) Cidwell, ,D.F., Chatman, J.A. O'Reilly, C.A. (1990) Building organizational commitment: A multi-firm study. Journal of Occupational Psychology, (vol. 63) pp. 245-261.

(71) Clegg, ,C.W. (1983) Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. Journal of Applied Psychology (vol. 68) pp. 88-101.

(72) Cohen A., (1996) On the discriminate validity of the Meyer and Alien Measure of organizational commitment: Educational and psychological measurement (vol. 56) pp. 494-503.

(73) Cohen, ,A., (1995) An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains, Human relations (vol. 48) pp. 239-263.

(74) Cohen, A., (2000) The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models, Human relations, (vol. 53) pp. 387-417.

(75) Cohen, A., (1991) Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and it's outcome, A meta-analysis, Journal of Occupational Psychology, (vol. 63) pp. 253-268.

(76) Cohen, A., (1993) Organizational commitment and turnover, A meta-analysis, Academy of Management Journal (vol. 36) pp. 1140-1157.

(77) Cohen, A., Lowenberge. (1990) A reexamination of the side bet theory as applied to organizational commitment, A meta-analysis. Human relation (vol. 10) pp. 1015-1050.

(78) Colareli, S.M., ,Bishop R.C., (1990) Career commitment function, correlate's and management, ,Group and organizational studies, (vol. 15) pp. 158-167.

(79) Cook, J., Wall, T. (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-flufillment Journal of Occupational Psychology (vol. 53) pp. 39-52.

(80) Cordon, M., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., Spiller W.E. (1980) Commitment to the union. Development of a measure and an examination of it's correlation's. Journal of applied psychology (vol. 65).

(81) Cordon, M.E., Beauvais, L.L., ,ladd, R.T., (1984) The job satisfaction and union commitment of unionized engineers, industrial and labor relations review (vol. 37) pp. 359-370.

(82) Darwish, A., Youssef, (2000) Organizational Commitment as a moderator of the relationship between Islamic work ethic and attitude toward organizational change, Human relation (vol.53) pp. 513-537.

(83) Day, N.E., (1987) Clarifying the relationship between organizational commitment and performance. University of Kansas, Unpublished Ph.D.

(84) Deceits, ,T.A,, Summers, T.B. (1987) A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations (1987) pp. 4451-70.

(85) Dornstein, Matalon, Yossi, (1989) A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of the voluntary army personnel in Israel. Journal of vocational behavior (vol. 34) pp. 192-203.

(86) Dubin, R.J.E. Champoux, Porter, L.W. (1975) Central commitment of blue collar and clerical workers, Administrative Strive Science quarterly (vol. 20) pp. 411-421.

(87) Dunham, R.B., Grupe, J.A, Chastened, M.B. (1994) Organizational commitment, The utility of an integrative definition, Journal of Applied Psychology (vol. 79), pp. 370-380.

(88) Dutton , J., Harquail,C.,(1994) Organizational images and member identification , Administration science quarterly (vol. 39) pp.239-263

(89) Eisenberger, R., Fasolo, Lamastro, V., (1990) Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation journal of applied psychology (vol. 75) Pp. 51-59.

(90) Eisenberger, R., Cotterell, N., Marvel, F., (1987) Reciprocation ideology, Journal of Personality and Social Psychology (vol. 53) pp 743-750.

(91) Eiseniberg, ,R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986) Perceived organizational support. Journal of applied psychology (vol. 71) pp. 500-507.

(92) Ellemers,N.,Kortekaas,P.,Ouwerker,J., (1999) Self categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity ,Europen Journal of social psychology,(v0l.29) pp 371-389

(93) Ellemers, ,N., Dick de Gilder, Henrietle (1981) Career-oriented versus team oriented commitment and turnover, Organizational behavior and human

(94) Evan, W., , (1977) Hierarchy , Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness, Human Relations, (vol.36) pp. 77-94.

(95) Farell, D., Rusbutt, C.E. (1981) Exchange as a prediction job commitment and turnover, Organizational behavior and human performance (vol.) pp. 79-69.

(96) Ferris, K.R., Aranya, N. (1983) A comparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology (vol. 69) pp. 87-98.

(97) Fishbein , M., (1967) reading in attitude theory and measurement , New york : Willy, pp.477-492

(98) Fishbein , M., Ajzen, L., (1975) Belief , Attitude , Intention and Behavior – Reading, Mass , Addison- Wesley

(99) Foote , N.,N., (1951) Identification as the basis for a theory of Motivation , American sociology review, (vol.16)pp.14-21

(100)Frank E. Saal, (1978) Job Involvement: A multivariate, approach Journal of applied psychology, (vol. 63) pp. 53-61.

(101) Frakas A., Tetrick, L., (1980) A three-wave/longitudinal analysis of the casual ordering of satisfaction and commitment of turnover decisions, Journal of applied psychology (vol. 74) pp. 855-868.

(102) Frederick. G.J. (1994) Commitment, Integrity, and Identity. State university of New York at Buffalo. Unpublished Ph.D.

(103)Fucami, V., C., Larson, W.E.. (1984) Commitment to company and union: Parallel models. Journal of Applied Psychology, (vol. 69) pp. 367-371.

(104) Fullagar, C., (1986) A factor analytic study on the validity of a union commitment scale. Journal of applied psychology (vol. 71). Pp. 213-227

(105)Goranson , R., Berkowitz , L., (1966) Reciprocity and responsibility reaction to prior help ,Journal of personality and social psychology, (vol.31)pp277-232.

(106) Gould, S., (1979) An equity-exchange model of organizational involvement. Academy of management review, (vol. 4) pp. 53-62.

(107) Gouldner , S. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement., American Sociological Review (vol. 25). Pp. 161-179.

(108) Gould, S.B., (1975) Organizational Identification and commitment in two environments, Michigan state University, Unpublished Ph.D.

(109) Gould, S., Werbel, J.D., (1984) Work involvement: A comparison of dual wage earner and single earner families. Journal of Applied Psychology, (vol. 68) pp. 313-319.

(110) Glisson, C., Durick, M., (1988) Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative science quarterly, (vol. 33) pp. 61-81.

(111) Graddick, M.M., Farr, J.L. (1983) .Professionals in scientific disciplines-sex-related differences in working life commitments. Journal of Applied Psychology, (vol. 68) pp. 641-645.

(112) Gray, Davtd, H., (1989) Gender and organizational commitment among Hospital Nurses. Human Relations (vol. 42), pp.801-813.

(113) Gregerson, Hal, B., ,Black, Stewart, (1992) Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. Academy of management Journal (vol. 35) pp. 65-90.

(114) Grube, J.A., (1990) Organizational commitment, A social information processing perspective, University of Wisconsin, Modisan, Unpublished Ph.D.

(115) Grusky Oscar, (1966) Mobility and commitment, Administrative science quarterly (vol. 10) pp. 488-503.

(116) Gurry, J., Price. J.L., Muller, (1988) On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal (vol. 29) pp. 847-858

(117) Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A., (1994) Further assessment of Meyer and Alien's (1991) three component model of organizational commitment. Journal of Psychology, (vol. 79) pp. 15-23.

(118) Hackman, H., Oldham, R.G., (1975) Development of job diagnostic survey. Journal of applied psychology (vol. 60) pp. 159-170.

(119) Hall, D.T., Schneider B., (1972) Correlates of Organizational Identification as a function of career patterns and organizational type, Administrative Science Quarterly, (vol. 17) pp. 340-350.

(120) Hall, D.T., Schneider B., Nygren, H.J., (1970) Personal factor in organizational identification, Administrative science quarterly (vol. 15) pp. 176-189.

(121) Hearn , H., Stoll,P., (1975) Continuance commitment in low status occupations : the cock tail waitress , sociological quarterly (vol.15) pp.105-114

(122) Horn, P., Katerberge, R., Hulin, L., (1979) Comparative examination of the three approaches to prediction of turnover. Journal of Applied Psychology (vol. 64) pp. 280-290.

(123) Hrebiniak, L.C., (1971) A multivariate analysis of professional and organizational commitment orientations among teachers and nurses, state university of New York at Buffalo, Unpublished Ph.D.

(124) Hrebiniak L.G., Alullo, J.A. (1972) Personal and role related factors in the development of the organizational commitment administrative science quarterly (vol. 17) pp. 555-573.

(125) Hunt, S.P., Morgan, R.M., (1994) Organizational commitment: one of many commitment or key mediating construct? Academy of management Journal (vol. 37) pp. 1568-87.

(126) Husfield, M.A., Day, N.E., (1991) Organizational commitment, job involvement. Journal of applied psychology (vol. 76) pp. 380-91

(127) Ironson, G.H., Smithy P.C., Brannick, M., Gibson, W., and Paul, B. (1989) Construction of a job in general scale (vol. 74) pp.193-200.

(128) Irving, P.G. Goleman, D.E., Cooper, C.L. (1997) Further Assessment of a three . component model of occupational commitment, Generalizability and differences across occupation. Journal of applied psychology (vol. 82), pp. 444-452.

(129) Iverson, R.D., Roy, P., (1994) A casual model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blau-collar employee, Journal of Management (vol. 20), pp. 15-26.

(130) Jackson , P.R.,Stafford,E., Banks , M,:Warr,P., (1983) Unemployment and psychological distress in young people : the moderating role of employment commitment , Journal of applied psychology (vol. 68) pp:525-535

(131) Jackson , P.R.,Jeong , Y., (1990) Determinants of employee multiple commitments to the company and union in Canada and Sweden :paralled models . Unpublished doctoral dissertation ,university of Iowa .

(132) Jans, N.A., (1989) Organizational commitment. Career Factors and Career life stage. Journal of Organization Behavior (vol. 10) pp.247-266.

(133) Jaros, S.J., Jemier, J.M., Koehler, Smcicht, (1993) Effect of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process. Academy of management Journal (vol. 36) .

(134) Johnson, M.P. (1973) Commitment, A conceptual and Empirical application. Social Quarterly (vol. 19) pp. 395-406.

(135) Jeongakoo, Y. (1994) An empirical test of a commitment model for negotiated exchange, the university of Iowa, unpublished Ph.D.

(136) Jong-wook, Price, Mueller, (1997) Assessment of Meyer and Aliens three- component Model of organizational commitment in south korea. Journal of applied psychology (vol. 82) pp. 961-973.

(137) Joreskog , K., Sorbom , D., (1989) LISRAL 7 users guide Mooresville , IN: Scientific software .

(138) Joseph, M.L., Dharmangadan, B., Union Commitment among which collar employee, psychological studies, (vol. 32) pp. 19-24

(139) Kagan, J., (1988) The concept of identification, Psychological Review, (vol. 65) pp. 296-305.

(140) Kanungo, R., (1979) The concepts of alienation and involvement revisited psychological Bulletin, (Vol. 86) pp. 119-138.

(141) Kaldenberg, ,D.O. Becker, B.W., Zvonkovie, A., (1995) Work and commitment among young professional. A study of male and female dentists human relations (vol. 48) pp. 1355-1377.

(142) Karasawa , M., (1991) Toward an assessment of social identity : the structure of group identification and its effects on in- group evaluations, British journal of social psychology (vol. 30) pp. 293307

(143) Kramer , R.,M.,(1993) Cooperation and organizational identification in Murnighan (Eds) , social psychology in organization (pp.244-268englewood cliffs , NJ prentice Hall

(144) Kanter, R.M., (1972) Commitment and Community: Cambridge: M.A. Harvard University press.

(145) Kanter, R.M., (1969) Commitment and social organization, study of commitment mechanisms in Utopian communities, American Psychology Review (vol. 33), pp.499-517.

(146) Kelman, H.G. (1958) Compliance, Identification, and Internalization: Three processes of attitude change. Journal of conflict Resolution (vol. 2), pp. 51-60.

(147) Keller, R.T., (1997) Job involvement and organization commitment as longitudinal predators of job performance: A study odf scientists and engineers. Journal of applied psychology (vol. 82) pp. 539-545.

(148) Kidron, A., (1975) Work value and organizational commitment. Academy of management Journal (vol. 21) pp. 239-247.

(149) Kiesler, C.A., (1971) The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief. New York, Academic Press.

(150) Klandermans, B., (1989) Union commitment. Replications and tests in the dutch context. Journal of Applied Psychology, (vol. 74) pp. 869-875.

(151) Kline, C., Peters, L. (1991) Behavioral commitment and tenure of new employees, A replication and extension Academy of management journal, (vol. 34) pp. 194-205.

(152) Koslowsky, Meni, Caspy, Tamir, and Lazar, Menachem, (1988) Are volunteers more committed than Non-volunteers? Journal of Applied Social Psychology (vol. 18) pp. 985-991.

(153) Lachman, Ran, and Aranya, Nissim, (1986) Evaluation of Alternative Models of commitments and job Attitudes of

Professionals. Journal of Occupational Behavior (vol. 7) pp.227-243.

154) Ladahl , T., Kejners , (1965) The definition and measurement of job involvement , Journal of applied psychology (vol. 49) pp.24-33

55) Ladd, R.T, Gordon, M., Beauvais, L., Morgan, R.L., (1982) Union Commitment: Rejection and extension, Journal of applied psychology (vol. 64) pp. 640-644.

156) Lawler , E., Hall , D., (1970) Relationship of job characteristics to job involvement ,satisfaction and intrinsic motivation , Journal of applied psychology (vol.54) pp. 305-312

157) Lee, K., Carswell, J., Alien, N., (2000) A meta-Analytic Review of occupational commitment, (vol. 85) pp. 799-811.

158) Lee.,T.W. Ashford, ,S.J., Walsh, ,J.P., Mowday, R.T., (1992) Commitment Prepensely, Organizational commitment, and voluntary turnover; A longitude study of organizational entry processes. Journal of Management, (vol. 18) pp.15-32.

(159) Levinson, H., (1960) Reciprocation: The relationship between man and organization, Administration Science quarterly, (vol.) pp. 371-390.

(160) Lincoln, James, R., Kalleber, Arne, L., (1985) Work Organization and Workforce Commitment: A study of plans and employees in the U.S. and Japan. American Sociological Review (vol. 50) pp. 738-760.

(161) Luthans F., Baach, D., Daylor, L., (1987) Organizational Commitment. Analysis and antecedents. Human Relations (vol. 40) pp. 219-236.

(162) Luthans, F., McCaul, H.S., Dodd, N.G. (1985) Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. Academy of Management Journal (vol. 28) pp. 213-219.

(163) Mael , F., (1988) organizational identification : construct redefinition and afield application with organizational alumni : unpublished doctoral dissertation , Wayne state university Detroit .

(164) Mael , F., Ashforth , B., (1995) loyal from day one : Biodata organizational identification and turnover among new comers , Personal psychology (vol.48) pp.309-333

(165) Mael , F., Tetrick , L., (1992) Identifying organizational Identification , Educational and psychological measurement (vol.52) pp.813-824

(166) Marsh, R.M., Mannari, H., (1977) Organizational commitment and turnover. A prediction study "Administrative social quarterly (vol. 22) pp. 57-75.

(167) Martin, T.N., Hofer, J.C. ( ) The mutliplicative infraction. Effects of job involvement and organizational commitment and turnover intentions of full and part time employee. Journal of applied psychology.

(168) Martin, J.A., Magenau, J.M., Peterson, M.F., (1986) Variables related to pattern of union stewards' commitment. Journal of Labor Research (vol. 7) pp. 323-339.

(169) Mathieu, J.., Farr, J.L. (1991) Further evidence for the discriminate validity of measures of organizational commitment, Job involvement and job,, satisfaction, Journal of applied psychology (vol. 76) pp. 127-133.

(170) Mathieu, J., Hamel, K., (1989) A casual model of the antecedents of organizational commitment among professional and non-professional, Journal of vocational behavior, (vol. 34) pp. 299-317.

(171) Mathieu , J., Kohlers (1990) A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence , Journal of vocational behavior (vol.36)pp.33-44

(172) Mathieu, J.E., Zajac, D.M.» (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organization commitment. Psychological Bulletin (vol. 171) pp. 171-194.

(173) Mcgee, Gail W. Ford, Robert C., (1987) Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. Journal of applied psychology (vol. 72) pp. 683-642.

(174) Meyer, J.P., ,Allen, N.J., (1997) Commitment in the work place. Theory, .Research and application, thousand Oaks, C.A., sage.

(175) Meyer, J.P., ,Allen, ,N.J., (1984) Testing the side-bet theory of organizational commitment, some methodological considerations, Journal of applied psychology (vol. 69)pp372-78.

(176) Meyer, J.P., Alien, N.J., (1991) The three component Human resource Management review (vol. 1) pp. 61-98.

(177) Meyer, J.P., Alien, N.J., Paumonen, S.V., Gellatly, L.R., Coffin, R.D., Jackson, D.N., (1989) Organizational commitment and job performance, it's the nature of the commitment that counts. Journal of applied psychology (vol. 74) pp.152-156.

(178) Meyer J., Alien, Gellatly, R., (1996) Affective and continuance commitment to the organization, Evaluation of the measures and

analysis of the concurrent' and time lagged relations. Journal of Applied Psychology (vol. 75)

(179) Meyer J., Alien, Smith, E.A., (1993) Commitment to organization and occupation extension and test of the three component model. Journal of applied psychology (vol. 78) pp. 538-551.

(180) Millward, L.J. Hopkins, L-J. (1998) Psychological contracts, organization and job commitment, Journal of applied psychology (vol. 16) pp. 1530-56.

(181) Michael, V.W., (1996) Lay off Survore. Layoff organizational justice and layoff explanation content, their effects on organizational commitment and trust in management, City University of New York, Unpublished Ph.D.

(182) Miles, M.R., (1995) Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework, Wayne University, Ph.D.

(183) Meyer, J. P., Alien N.J., (1987) a longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment, Canadian Journal of behavior Science (vol. 19) pp. 199-215.

(184) Meyer, J.P., Alien, N.J., (1988) Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. Journal of Occupational psychology (vol. 61) pp. 195-209.

(185) Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., (1982) Employee – organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, Academic Press.

(186) Morris, J.H., Sherman, (1981) Ceneterlizability of organizational commitment model, Academy of Management Journal (vol. 24) pp. 512-526.

(187) Morris, J.H., Steers, R.M., (1980) Structural influence of organizational commitment. Journal of vocational behavior (vol. 17) pp. 50-57.

(188) Morrow, P.C., (1983) Concept redundancy in organizational research the use of work commitment, Academy of management review (vol. 3) pp. 486-500.

(189) Morrow, P.C., (1993) The theory and measurement of work commitment, Greenwich, CT: Jai Press.

(190) Morrow, P.C. Eastman, K., McElory, D.C., (1988) Concept redundancy and rater naivete in organizational research journal of applied psychology (vol. 21) pp.219-232.

(191) Morrow, P.C., ;Goetz, J.F., (1988) Professionalizm as a form of work commitment, Journal of Vocational Behavior (vol. 32), pp. 92-111.

(192) Morrow, P.G., McElroy, ,J.D., (1987) Work commitment and job satisfaction over three career stages. Journal of vocational behavior (vol. 30) pp. 330-346.

(193) Morrow, P.C., Wirth, R.E., (1989) Work commitment among salaried professional, Journal of vocational behavior (vol. 34) pp. 40.

(194) Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M., (1979) The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior (vol. 14) pp. 224- 247.

(195) Mottaz, G.J., (1988) Determinants of organizational commitment Human relations (vol. 41) pp. 467-482.

(196) Near, Janet, P., (1989) Organizational commitment among Japanese and U.S. Workers, Organization Studies (vol. 10) pp. 280-300.

(197) Nystrom, Paul., C, (1990) Vertical exchanges and organizational commitment of American Business Managers. Group and Organizational studies (vol. 15) pp. 292-312.

(198) Oliver, Nick, (1984) An examination of organizational commitment in six workers cooperatives in Scotland. Human Relations (vol. 37) pp. 29-46.

(199) O'Reilly, C.A., III, Galdwell, ,D., (1981) The commitment and job tenure of employees: A process of post-decisional justification. Administrative Science Quarterly (vol. 26) pp. 297-316.

(200) O'Reilly, C., Caldwell, D., (1980) Job Choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. Journal of applied psychology(vol. 65)pp. 559-565

(201) O'Reilly, C.A., III, Chatman, J., (1986) Organizational commitment and psychological commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. Journal of Applied Psychology (vol. 71) pp. 492-499.

(202) Ogilvie, J.R. (1986) The role of human resource management practice in predicting organizational commitment. Group and Organization Studies (vol. 11) pp. 335-359.

(203) Organ, D.W., ,(1988) Organizational citizenship behavior. Lexington, MA: Lexington Books.

(204) Ponley, L., Gould, S., (1988) Etzionis model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, (vol.9) pp. 43-59.

(205) Pierce, J.L. Dunham, R.B., (1987) Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. Journal of management (vol. 13) pp. 163-178.

(206) Pfeffner, J., Lowler, J., (1980) Alternatives extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization. A field test of the insufficient justification paradigm, Administrative science quarterly (vol. 25) pp. 25-28.

(207) Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J., (1976) Organizational commitment and managerial turnover. Organizational Behavior and Human performance (vol. 15) pp. 87-98.

(208) Porter. L.W., Smith. F.J., (1970) The etiology of organizational commitment a longitudinal study of initial stage of employee. Organization relationship.

(209) Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, (vol. 59) pp. 603-609.

(210) Putti, J.M., Aryee, and Phua, (1990) Communication relationship satisfaction and organizational commitment. Group and Organization studies (vol. 15) pp. 44-52.

(211) Putti, ,M., Aryee, and Kim, (1989) Work values and organizational commitment: A study in the Asian Context. Human Relations (vol. 42) pp. 275-288.

(212) Rabinowitz, S., Hall, T.D., (1977) Organizational research on job involvement psychological bulletin, (voi. 84) pp. 266-288.

(213) Randall, D.M., (1990) The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior (vol. 11) pp.361-378.

(214) Randall, D.M., (1986) Commitment and the organization; the organization man revisited, Academy of management Review (vol. 12) pp. 460-471

(215) . Randall, D.M., (1988) Multiple roles and organizational commitment , Journal of organizational behavior (vol. 9) pp. 309-317

(216) Randall, D.M. (1993) Cross-cultural research on Organizational Commitment. Business Research, (vol. 26) pp. 91-110.

(217) Randall, D.M., Fedor, D.B., Longnecker, C.O. (1990) The behavioral expression of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior (vol. 36) pp. 210-224.

(218) Reichers, A.E., (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review (vol. 10) pp. 465-476.

(219) Reichers, A.E., (1986) Conflict and organizational commitment journal of applied psychology (vol. 71) pp. 508-514.

(220) Rilzer, G., Trice, H.M., (1969) An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social forces (vol. 47) pp. 475-479

(221) Rilzer, G., Trice, H.M., (1970) On the problem of clarifying commitment theory , Social force (vol.49)pp.531-533

(222) Robinson , S., Kraatz, M., Rousseau, D., (1994) Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study ,Academy of management Journal , (vol. 37) pp.137-152

(223) Romzek , B.S., (1989) Personal consequences of employee commitment ,Acadmy of management journal (vol.32) pp.649-661.

(224) Rusbult, C.E., (1983) A longitudinal test of the investment model: the development (and deterioration) of satisfaction and commitment in interosexual involvement. Journal of Personality and Social Psychology (vol. 45) pp. 101-117.

(225) Rusbult, C.E., Farrell, D., (1983) A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction job commitment, and turnover of variations in rewards costs alternatives, ,and investments, Journal of applied psychology (vol. 68) pp. 429-438

(226) Russ , F., McNeilly , R., (1995) Link among satisfaction , Commitment and turnover intention: the moderating effect of the experience , gender , and performance , journal of business research. (vol.43)pp.57-65.

(227) Salancik, D.W., (1977) Commitment and the control antecedents of organizational behavior,and belief, Clair Press, Chicago.

(228) Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy organizational dynamics (vol. 5) pp. 62-80

(229) Schappe , S., (1998) The influence of job satisfaction , organizational commitment and fairness , perceptions on citizenship behavior ,The jpurnal of psychology ,(vol.132)pp.277-290.

(230) Scholl, R., Differentiating Organizational commitment from expectancy as motivating force, Academy of management review (vol. 6) pp. 589-599.

(231) Setton, R.B., Benett, ,N., Liden, R.L., (1996) Social exchange in organization. : perceived organizational support , leader – member exchange , and employee reciprocity , Journal of applied psychology (vol.81) pp.219-227

(232) Sheldon, M.E., (1970) Investment and involvement as mechanism producing. Commitment to the organization Administrative science quarterly, (vol. 16) pp.143-150.

(233) Sherwin, ,D., (1972) Strategy for winning employee commitment. Harvard Business Review.

(234) Shoemaker, D.J. Snizek, W.E., Bryant, C.D. (1977) Toward a further clarification of beckers side bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment social force, (vol. 56) pp. 598-603.

(235) Shore, L.M., Barksdale, K., Shorte T.H., (1995) Managerial perceptions of employee commitment to the organization, Academy of management journal (vol. 38) pp. 1593-1615.

(236) Shore, L.M., Barksdale, K., Wayne S.J., (1993) Commitment and employee, behavior comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of applied psychology (vol. 78) pp. 774-780.

(237) Shore, L.E., Martin, H., (1989) Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, Human relations (vol.42) pp. 625-638.

(238) Sigband, N., (1974) What happened to employee commitment? Personnel Journal

(239) Sommer , S., Boe , S., Luthans ; (1996) Organizational commitment across cultures : the impact of antecedents on Korean employees ,Human relation',(vol.49) pp.977-993.

(240) Sorensen, W.D., (1985) A casual model of organizational commitment, university of Iowa, Unpublished Ph.D.

(241) Staw, B.M, (1976) Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a Chosen course of action, organizational behavior and human performance (vol. 16) pp.47-55.

(242) Staw, B.M., Fox, F.V., (1977) Escalation, the determinants of commitment to a chosen course of action. Human relations (vol. 30) pp. 401-450.

(243) Stebbins, R., (1979) On Misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. Social Force. (vol.5) pp. 526-529.

(244) Steer, R.M., (1977) An antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative science quarterly (vol. 22) pp. 46-56

(245) Steffy , B., Jones,J., (1988) The impact of family and career planning variables on organizational career , and community commitment of Professional woman ,Journal of vocational behavior , (vol 32) pp. 196-212.

(246) Stevense, J.M. (1976) Managerial Commitment, policy receptivity and policy implementation in public sector organization, state university of New York at Buffalo, Unpublished Ph.D.

(247) Stevens, J.M., Beyer, J., Tarice, H.M., (1978) Assessing Personal, Role and organizational predictors of managerial commitment. Academy of management Journal (vol. 21) pp. 386-396.

(248) Stumf, S.A., Hartman, K., (1984) Individual exploration of organizational commitment or withdrawal. Academy of Management Journal, (vol. 27) pp. 22

(249) Sutton, C.D., Harrison, ,A.-\V.» (1993) Validity assessment of compliance identification, and internalization as dimension of organizational commitment educational and psychological measurement (vol. 53) pp. 217-223.

(250) Tetric, L.E., Farkas, A.J., (1988) A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire COCQ. Educational and Psychological Measurement (vol. 48) pp. 723-735.

(251) Testsushi, F., (1993) Workgroup orientations, Job satisfaction, and work commitment of factory workers in U.S. and Japan: A cross-gender approach, University of New Dame. Unpolished Ph.D.

(252) Tett, Robert, Meyer, J., (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover path analysis based on Meta-analytic finding, Personal Psychology pp. 259-293.

(253) Thomas, ,S.F., (19) A study of the effects of conflict and commitment on job satisfaction, the Pennsylvania State University, Unpublished Ph.D.

(254) Thornton, R., (1970) Organizational Involvement and commitment to Organization and profession, Administrative science quarterly (vol. 15) pp. 417-426

(255) Tucker , L., Lewis , (1973) The reliability coefficient of maximum likehood factor analysis Psychometrics ,(vol. 38) pp. 46-56 . .

(256) Tziner, Aharon, Latham, G., (1989) The effect of appraisal instrument. Feedback and Goad Setting on worker satisfaction and commitment Journal of Organizational behavior (vol. 10) pp. 145-154.

(257) Van Han, R.B., & Scarpello, V.A., (1974) Longitudinal assessment of the determinant relationship between employee, commitment to occupation and organization, Journal of organizational behavior, (vol. 15) pp. 535-47.

(258) Wakefield, D.S., (1982) Organizational commitment of full time and part time registered nurses, A contingency approach. University of Iowa.

(259) Wallance, J.E., (1995) Organizational commitment in professional and non professional organizations, Administrative science quarterly (vol. 40) pp. 228-255.

(260) Wallance, J.E., (1997) Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium of a resurrection? Human relation (vol. 50) pp. 727-749.

(261) Wetzel, Kurt W., Gallagher, Daniel, G.A., (1990) Comparative analysis of organizational commitment among workers in the comparative and private sectors. Economic and industrial democracy (vol. 11) pp. 91-109.

(262) Welch, H.P., Lavan, H., (1981) Interrelation between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional

behavior and organization climate, Human relation (vol. 34) pp. 1079-1089.

(263) Werbel, J.D., Gould, S. (1984) A comparison of the relationship of commitment to the turnover in recently hired and lenured employees. Journal of Applied Psychology, (vol. 69) pp. 687-690

(264) White, Parks, ,Callagher, Tertrautt, Wakabayashi, (1995) Validity evidence for the organizational commitment questionnaire in the Japanese corporate culture, Educational and Psychological Measurements, (vol. 55) pp. 278-290.

(265) Wiener, Y., (1982) Commitment in organization, A normative view, Academy of management Review (vol. 7) pp. 418-428

(266) Wiener , Y., Gechman, A., (1977) Commitment : A behavior approach to Job involvement , Journal of vocational behavior ,(vol.10) pp. 47-52

(267) Wiener , Y., Vardi ,Y., (1980) Relation between job organizational and career commitment and work outcome , An integrative approach , Organizational behavior and human performance, (vol. 26)pp.81-97

(268) Williams , L.I.,Anderson , S.,(1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors or organizational citizenship and role behavior , Journal of management, (vol.17)pp.601-617

(269) Williams , L.I.,Hazer , j., (1986) Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models , A reanalysis using latent variable structural equation methods , Journal of applied psychology (v0l.71)pp.219-231

(270) Wimberely , R.,C., (1972) commitment and commitment strength with application to political parties . A conceptual and control analysis , University of Tennessee , unpublished PH.D .

(271) Wimberely , R.,C., (1974) Toward the measurement of commitment strength , Sociological analysis , (vol.35)pp211-215

(272) Wimberely , R.,C., (1978) Dimensions of commitment , Generalizing from religion to politics , Journal of scientific study of religion, (vol.17)pp.225-240

(273) Withey ,M.J., Copper,W.H., (1989) Exit , Voice , Loyalty and Neglect ,Administrative science quarterly,(vol.34) pp.521-539.

كتب اخرى للمؤلف

1- الادارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية 2008

2- نظريات القيادة 2007
واستراتيجيات الاستحواز على القوة

3- نظرية الانتماء للعمل 2007

4 - مبادىء الادارة المالية واخرون 2005

5- مبادىء الاحصاء واخرون 2004





www.alamalkotob.com